



Rapport annuel 2014



Table des matières

- 2 Aperçu des résultats**
- 4 Message du président**
- 6 Notre entreprise**
 - En pleine transition
- 10 Nos clients**
 - Colis
 - Courrier de marketing
 - Courrier transactionnel
- 20 Nos employés**
- 24 Oh! Canada**
- 28 Responsabilité**
 - Message de la présidente du Conseil
 - Conseil d'administration
 - Dirigeants de la Société
 - Régie d'entreprise
 - Rapport de l'ombudsman
 - Protocole du service postal canadien
- 36 Résultats financiers**

« Après 252 ans, nous sommes en train d'écrire la page la plus importante de notre histoire. Nous avons entrepris une transformation audacieuse pour mieux répondre aux besoins changeants des Canadiens. Cette transformation ne consiste pas seulement à nous adapter au déclin du courrier; elle comporte d'autres enjeux : la croissance de nos activités de cybercommerce, l'innovation dans notre secteur du courrier de marketing, le souci de la clientèle et la compétitivité des coûts, et l'engagement de notre effectif. À Postes Canada, tout le monde affiche une détermination renouvelée. »

Deepak Chopra
Président-directeur général

Aperçu des résultats

Groupe d'entreprises de Postes Canada

(en millions de dollars)	2014	2013	Écart ¹ (%)
Activités opérationnelles			
Produits opérationnels	7 982	7 563	5,5 %
Résultat opérationnel	299	(193)	
Marge opérationnelle (%)	3,7 %	(2,6) %	
(Charges) produits liés aux activités d'investissement et de financement ²	(30)	135	
Résultat avant impôt	269	(58)	
Résultat net	198	(29)	
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	592	326	81,6 %
Sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations	(264)	(357)	26,0 %

Situation financière			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	677	468	44,6 %
Total de l'actif	7 584	6 667	13,8 %
Prêts et emprunts	1 134	1 131	0,2 %
Capitaux du Canada	(2 035)	(391)	(420,4) %

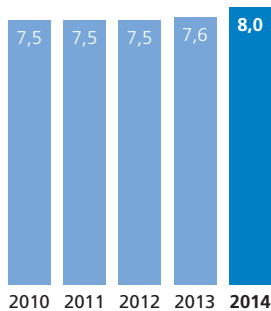
Volume			
Volume total – résultat consolidé (en millions)	9 129	9 448	(3,4) %
Croissance des colis du régime intérieur (secteur Postes Canada)	9,2 %	6,9 %	
Érosion du volume d'articles Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur (secteur Postes Canada)	(5,4) %	(4,8) %	
Diminution du volume de courrier transactionnel par adresse	(6,1) %	(5,9) %	

Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes			
Actifs du Régime – juste valeur du marché	20 917	19 244	8,7 %
Excédent (déficit) sur le plan de la continuité devant être capitalisé ³	481	(296)	
Déficit de solvabilité devant être capitalisé ³	(6 813)	(6 345)	(7,4) %
Cotisations de l'employeur – actuelles	251	258	(2,6) %
Cotisations de l'employeur – spéciales	37	27	35,5 %

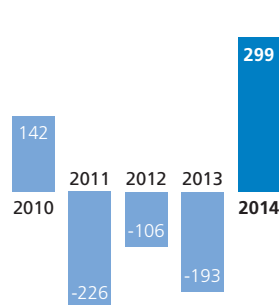
1. Ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux, le cas échéant.
2. Tient compte du profit sur la cession d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente.
3. Le montant pour l'exercice 2014 est une estimation. Les évaluations actuarielles du Régime seront déposées d'ici le 30 juin 2015. Voir la section 6.5 du Rapport de gestion à la page 70 pour plus de renseignements.

Groupe d'entreprises de Postes Canada

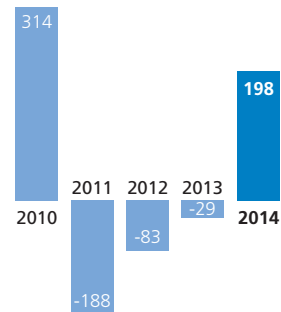
Produits opérationnels
(en milliards de dollars)



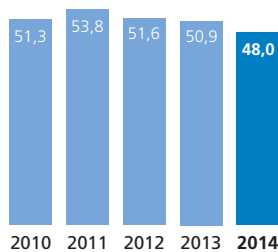
Résultat opérationnel*
(en millions de dollars)



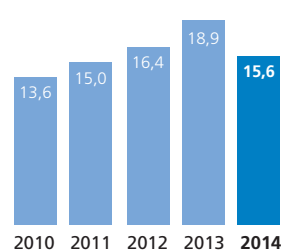
Résultat net*
(en millions de dollars)



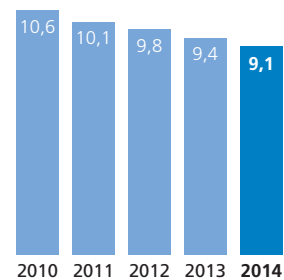
Coûts de main-d'œuvre
(pourcentage des produits opérationnels)



Coûts des avantages du personnel*
(pourcentage des produits opérationnels)



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 ainsi que les principales filiales, Les Investissements Purolator Ltée, Groupe SCI inc. et Innovapost Inc.

Message du président

Après 252 ans, nous sommes en train d'écrire la page la plus importante de notre histoire. Nous avons entrepris une transformation audacieuse pour mieux répondre aux besoins changeants des Canadiens. Cette transformation ne consiste pas seulement à nous adapter au déclin du courrier; elle comporte d'autres enjeux : la croissance de nos activités de cybercommerce, l'innovation dans notre secteur du courrier de marketing, le souci de la clientèle et la compétitivité des coûts, et l'engagement de notre effectif. À Postes Canada, tout le monde affiche une détermination renouvelée.

Lorsque chaque aspect d'une entreprise est profondément enraciné dans les habitudes quotidiennes des Canadiens, le changement n'est pas facile. Même s'il est difficile de se défaire de ses habitudes, c'est exactement ce que nous devons faire pour assurer l'avenir même de Postes Canada.

Avec les gains réalisés cette année, nous commençons à voir les fruits de notre Plan d'action en cinq points. Nous observons une croissance solide de notre secteur des colis. Une nouvelle structure de tarification progressive a été introduite où les clients utilisant le plus le courrier bénéficient de

Lorsque chaque aspect d'une entreprise est profondément enraciné dans les habitudes quotidiennes des Canadiens, le changement n'est pas facile.



réductions, tandis que les clients utilisant le courrier moins souvent paient des tarifs un peu plus élevés. Cette initiative produit de bons résultats, tout comme nos efforts pour rationaliser le traitement du courrier dans les grands centres urbains. Notre plan commence à se concrétiser.

Dans l'environnement hautement concurrentiel de la livraison des colis et de la publicité, notre stratégie est ancrée dans notre domaine d'excellence : la livraison. Nous transformons le mode de livraison tant par nécessité que pour profiter d'occasions nouvelles. Ce changement est nécessaire puisque le déclin sans précédent du volume de courrier Poste-lettres exerce une

énorme pression sur nos finances. Afin d'éviter de devenir un fardeau pour les contribuables, nous devons réduire de façon considérable le coût de la livraison à chaque adresse, et nous devons rationaliser nos propres opérations. Voilà pourquoi nous avons dû prendre la décision difficile de convertir aux boîtes postales communautaires le tiers des adresses bénéficiant toujours de la livraison à la porte.

Dans une mer de publicités numériques, un publi-postage ciblé, personnalisé et créatif s'avère plus efficace. Le courrier de marketing permet de mettre une marque directement entre les mains des clients. De nouvelles catégories de courrier de marketing, comme les échantillons, les cartes de fidélité et les abonnements mensuels, créent de toutes nouvelles occasions pour nos clients. Les canaux numérique et physique se complètent en toute fluidité. Nous sommes heureux des occasions qui se présentent pour notre secteur du courrier de marketing.

Alors que nous poursuivons notre transformation, nous sommes bien conscients de notre responsabilité particulière envers les communautés rurales et du Nord. Les gens de ces communautés sont ravis de faire partie de la révolution du cybercommerce. Ils ont maintenant accès à des produits de partout dans le monde, et nous sommes fiers de pouvoir livrer ces produits à leur porte ou tout près de chez eux, comme l'indique notre slogan Du monde en ligne jusqu'à vous^{MC}. Tout aussi remarquable est l'occasion qu'offre Postes Canada aux petites et moyennes entreprises. Ces dernières peuvent maintenant commercialiser leurs produits non seulement à l'autre bout de la ville, mais aussi à l'autre bout du monde grâce aux solutions d'expédition à faible coût de Postes Canada.

Nous représentons le volet physique de l'économie numérique. Nous sommes l'aspect humain essentiel dans l'expérience de magasinage en ligne. Nous sommes le dernier maillon du parcours de l'article, tant pour le client que pour le détaillant. Nous donnons vie à l'économie virtuelle. Nos employés dévoués ont

Nous sommes l'aspect humain essentiel dans l'expérience de magasinage en ligne. Nous sommes le dernier maillon du parcours de l'article, tant pour le client que pour le détaillant. Nous donnons vie à l'économie virtuelle.

livré un nombre record de colis aux Canadiens au cours de la dernière période des Fêtes, et ce, tout en enregistrant le meilleur taux de rendement en matière de livraison à temps. Grâce à nos solutions novatrices saisonnières de livraison la fin de semaine et notre service de livraison le jour même, Livré ce soir, nous avons été en mesure de livrer des millions de colis, offrant ainsi aux clients canadiens un niveau de commodité sans précédent.

À mesure que nous préparons notre avenir, nous demeurons conscients du fait que ce n'est que le début. Nous avons encore beaucoup de travail à faire pour assurer un avenir durable pour Postes Canada, ses employés et les clients qu'elle dessert, et ce, sans devenir un fardeau pour les contribuables.



Deepak Chopra
Président-directeur général



**« Les besoins des clients
changent tous les jours.
Nous devons nous adapter.
Nous tentons d'être à
l'écoute pour répondre aux
besoins. Après tout, ce sont
eux les clients. »**

– Andy Bush, courrier des services postaux,
Ottawa (Ont.)



Grâce à sa portée de livraison et à son réseau de vente au détail incomparables, Postes Canada est bien positionnée pour répondre aux besoins des consommateurs et des détaillants. Nous avons la capacité de mettre entre les mains des clients des objets de valeur et des articles de marketing convaincants, ce qui nous ouvre de grandes possibilités.

Notre entreprise

Le cybercommerce, en plein essor au Canada, est notre avenir. Chaque année, de plus en plus de Canadiens achètent en ligne. Les analystes prévoient des taux de croissance annuelle à deux chiffres pour les dépenses en ligne dans les années à venir.

Les détaillants créent donc de nouvelles solutions pour les consommateurs. Nous collaborons avec ces détaillants. Nous leur offrons des conseils, une technologie et des solutions d'expédition personnalisées, en plus d'un service fiable et de qualité. Les consommateurs occupés recherchent aussi la commodité, comme la possibilité de ramasser

et de retourner des colis facilement et à proximité, dans l'un de nos milliers de bureaux de poste. Nous plaçons des armoires à colis dans le hall d'entrée des grandes tours d'habitation, une solution pratique suggérée par un employé de Vancouver qui livre le courrier à des immeubles de copropriétés.

Le magasinage en ligne stimule nos affaires alors que notre entreprise est en position de force (nous livrons déjà près de deux colis sur trois provenant des commandes en ligne des consommateurs canadiens). En 2014, les revenus de colis provenant de nos 25 principaux clients du cybercommerce ont augmenté de près de 30 %.

De plus, nous sommes prêts à grandir dans un autre secteur. Les gens aiment être informés des aubaines et de l'arrivée d'un nouveau magasin, restaurant ou service dans leur quartier. Les entreprises savent que le marketing intelligent génère des résultats. Elles ont besoin de campagnes ciblées et abordables. L'environnement numérique est encombré de publicités. Mais, un article de marketing convaincant expédié aux bons clients est un objet que l'on peut toucher, lire, et garder en tête, avant de passer à l'action. Le courrier de marketing fonctionne, et nous le réinventons. Pour nous, c'est un marché de 1,2 milliard de dollars.

En pleine transition

Un service postal solide et viable en cette ère numérique : voilà l'objectif de notre transformation historique et du Plan d'action en cinq points que nous avons entrepris en 2014. Les premiers résultats sont prometteurs.



Ensemble, les cinq initiatives du Plan assureront l'avenir du service postal pour tous les Canadiens. Après la mise en œuvre complète, l'entreprise s'attend à ce que quatre des cinq initiatives génèrent des avantages financiers d'une valeur combinée de 700 millions à 900 millions de dollars par année.

Boîtes postales communautaires

Notre initiative de conversion aux boîtes postales communautaires s'échelonnant sur cinq ans est l'une des mesures les plus complexes de notre transformation. Nous avons commencé l'année dernière à convertir aux boîtes communautaires le tiers des ménages qui recevaient toujours leur courrier à la porte. Au début de 2015, environ un million de ménages avaient été convertis ou avaient été avisés qu'ils seraient convertis en 2015.

Pour les clients touchés, notre objectif est de faire en sorte que leur transition soit des plus harmonieuses. Nous menons d'importantes consultations locales plusieurs mois avant l'installation des boîtes communautaires. Nous invitons les représentants municipaux à travailler avec nous. Nous communiquons aussi avec les



résidents pour les aviser de chaque étape, obtenir leurs commentaires et parler directement aux personnes dont la propriété est adjacente aux emplacements proposés.

Nous nous assurons que tous les clients auront toujours accès à leur courrier et à leurs colis. Nous avons rencontré des groupes représentant les personnes âgées et handicapées, et créé un programme de mesures d'adaptation fondé sur les meilleures pratiques. Nous avons mis en place une équipe formée qui travaille avec les clients, au cas par cas, pour leur offrir des solutions qui répondront à leurs besoins particuliers.

Cette initiative contribue grandement à la réduction des coûts. Elle nous permet également de répondre aux besoins des clients en leur offrant un mode de livraison sûr et pratique pour les articles commandés en ligne, comme les produits de la vente au détail, les cartes d'identité et les médicaments sur ordonnance.

Nouvelle approche de tarification des envois Poste-lettres

Le 31 mars 2014, Postes Canada a mis en place une nouvelle structure

de tarification progressive des timbres-poste pour les lettres. Cette modification tarifaire a contribué à accroître les revenus du service Poste-lettres en 2014. L'érosion continue des volumes de courrier s'est poursuivie en 2014 à un rythme comparable à celui des dernières années. Il n'y a aucune augmentation du prix des timbres-poste en 2015 pour l'envoi de lettres au Canada.

Bureaux de poste concessionnaires

L'initiative visant à renforcer notre réseau de vente au détail procure les avantages ciblés. Nous avons ouvert 73 bureaux de poste concessionnaires en 2014, dans presque toutes les provinces. Ces bureaux fournissent les mêmes services que les bureaux de poste de la Société, tout en étant plus pratiques puisqu'ils offrent des heures prolongées, plus de stationnement et la possibilité d'effectuer davantage d'achats à un seul endroit. Ils coûtent aussi moins cher à exploiter.

Postes Canada a rajusté les heures d'un certain nombre de bureaux de poste de la Société en fonction de l'achalandage. Tout au long de

ce processus, nous avons avisé la collectivité et respecté le *Protocole du service postal canadien* et le moratoire sur la fermeture de bureaux de poste ruraux.

Rationalisation des opérations

Nous misons sur nos investissements dans l'automatisation pour faire circuler plus efficacement le courrier et les colis, et ce, tout en continuant à respecter les normes de service. Les résultats obtenus sont encourageants, car les coûts opérationnels sont à la baisse.

Solutions aux coûts de main-d'œuvre

Nous continuons à réduire notre effectif par attrition. Les conventions collectives, y compris les dispositions liées à la sécurité d'emploi, continuent d'être respectées. Postes Canada et deux agents négociateurs ont négocié avec succès deux nouvelles conventions collectives en 2014. Les deux conventions permettent de limiter l'incidence des changements sur les employés actuels et de réduire les coûts de main-d'œuvre.

« Postes Canada est un excellent partenaire. Nous obtenons toujours de bons commentaires de nos clients grâce à son service de livraison fiable et rapide. Elle est essentielle à la confiance que nos clients accordent à la Compagnie de la Baie d'Hudson. »

– Bill Tracy, vice-président directeur responsable de la chaîne d'approvisionnement, de la logistique et de l'approvisionnement à l'échelle mondiale, Compagnie de la Baie d'Hudson



Un employé emballe une couverture aux couleurs emblématiques au centre de distribution de la Compagnie de la Baie d'Hudson à Toronto (Ont.).

À mesure que la distinction entre les achats en magasin et les achats en ligne s'estompe, la vente au détail connaît un changement de cap important. Grâce à ses solutions d'expédition et de cybercommerce, Postes Canada appuie la transformation des détaillants partout au pays, petits, grands et iconiques, comme la Compagnie de la Baie d'Hudson.

Nos clients

C'est peut-être l'accès à certaines marques, comme Topshop ou Kate Spade, ou bien les courriels du mercredi matin annonçant encore une autre vente incroyable d'une journée pour un article populaire, comme les manteaux Bench ou les articles de voyage Heys, ou peut-être même le motif à rayures iconique devenu à la mode (pas à cause de gens nostalgiques, mais à cause de gens branchés).

Peu importe leurs raisons, les Canadiens adorent la **Compagnie de la Baie d'Hudson**. Les rénovations audacieuses des magasins, les marques les plus en vogue et les solutions de marketing intelligentes contribuent toutes à ce retour en force impressionnant. Mais c'est surtout l'évolution numérique de la Compagnie de la Baie d'Hudson qui se démarque.

« Le canal numérique a connu une croissance à deux chiffres spectaculaire », explique Bill Tracy, vice-président directeur responsable de la chaîne d'approvisionnement, de la logistique et de l'approvisionnement à l'échelle mondiale à la Compagnie de la Baie d'Hudson. « Mais ce n'est pas assez, et nous n'arrêterons pas avant d'être satisfaits. »

Depuis le lancement de son canal de cybercommerce remanié, la Compagnie de la Baie d'Hudson a investi considérablement dans la TI, la logistique, la technologie mobile et la conception Web. Elle s'est aussi adaptée à des changements importants. L'avantage? Elle est non seulement un intervenant numérique, mais aussi un chef de file des services à canaux multiples, notamment l'expédition directe à partir du

magasin, qui permet aux clients de passer d'un canal à l'autre sans difficulté.

Dans cet environnement de vente au détail, les attentes des clients sont plus élevées que jamais, et la satisfaction n'est pas garantie avant la livraison de la commande. C'est là que Postes Canada entre en jeu en offrant son soutien logistique et son savoir-faire en matière de livraison pour conclure l'expérience de magasinage.

« Postes Canada est un excellent partenaire, affirme M. Tracy. Nous obtenons toujours de bons commentaires de nos clients grâce à son service de livraison fiable et rapide. Elle est essentielle à la confiance que nos clients accordent à la Compagnie de la Baie d'Hudson. »

Nos clients Colis

Que **Frank & Oak** figure parmi les cybercommerces les plus novateurs n'a rien de surprenant. Cette jeune entreprise montréalaise offrant des vêtements pour hommes a indéniablement redéfini la vente au détail. « Nous croyons que nos clients ne veulent pas une simple transaction », affirme Hicham Ratnani, cofondateur et chef de l'exploitation. « Ils veulent une expérience. »

Ces clients représentent un groupe démographique qui, selon M. Ratnani, a longtemps été délaissé, soit les hommes âgés de 18 à 35 ans qui souhaitent s'habiller avec style et mener une vie saine.

Depuis son lancement en 2012, chaque aspect de la stratégie de Frank & Oak vise cette clientèle-cible.

Outre des vêtements stylés de qualité supérieure offerts à des prix abordables, les clients ont accès chaque mois à une collection personnalisée de vêtements qu'ils peuvent essayer chez eux, à une sélection musicale de D.J. ainsi qu'au contenu numérique adapté aux goûts d'une jeune clientèle masculine, cultivée et urbaine.

L'entreprise évolue sans cesse pour répondre aux besoins d'une génération dont la relation avec la technologie change constamment. En ce moment, elle doit augmenter sa capacité à canaux multiples.

Alors, pourquoi cette jeune entreprise technophile voudrait-elle

s'associer à une entreprise qui a 252 ans d'histoire?

M. Ratnani explique que l'expédition est au cœur du cybercommerce, et pas seulement le dernier maillon de la chaîne. Pour Frank & Oak, la flexibilité, la logistique et la collaboration sont essentielles. Grâce à sa transformation numérique, Postes Canada est la mieux placée pour répondre à ces besoins de bout en bout.

« Postes Canada crée des solutions novatrices et révolutionnaires pour l'Amérique du Nord. Elle croit fermement dans la révolution du cybercommerce et comprend la direction que prend le monde. »

« Postes Canada crée des solutions révolutionnaires pour l'Amérique du Nord. Elle croit fermement dans la révolution du cybercommerce. »



Lorsque **La Maison Simons** a lancé son site de cybercommerce en 2010, les revenus n'ont pas atteint 1 000 \$ le premier jour, ce qui a occasionné un doute momentané. Mais les ventes ont rapidement pris de l'ampleur, et le site du détaillant établi à Québec est maintenant son canal connaissant la plus forte croissance. Son secret? L'évolution constante. « Nous pensions à notre prochain site Web avant même de lancer le premier », affirme Peter Simons, président-directeur général.

Bien qu'il se réinvente sans cesse, son commerce en ligne s'appuie également sur l'identité d'une marque solide. La Maison Simons se connaît, et ses clients fidèles et dévoués la connaissent aussi. Le détaillant de mode et de décoration est reconnu pour son excellent service à la clientèle, ses prix variés et sa participation au sein de la collectivité, y compris le soutien

« Il ne suffit plus d'être cool : les clients en veulent davantage. Je crois que le cybercommerce s'épanouit. »

des artistes et des designers locaux dans ses magasins.

M. Simons est d'avis que les détaillants cherchent à humaniser le cybercommerce, tout comme ils le font dans leurs magasins en misant sur des expériences plus authentiques. « Il ne suffit plus d'être cool : les clients en veulent davantage. Je crois que le cybercommerce s'épanouit. » La clé est d'intégrer les canaux physique et numérique, de sorte qu'ils deviennent plus que la somme de leurs parties. « Cet équilibre fluctuera sans cesse à l'avenir », prédit M. Simons.

Veiller à ce que son cybercommerce puisse s'adapter aux changements constants a été un facteur important dans l'établissement d'un partenariat avec Postes Canada.

« Postes Canada est proactive et très ouverte au changement », explique M. Simons, en ajoutant que son réseau de livraison sans pareil est essentiel à son entreprise puisque sa réputation repose sur le service à la clientèle. « Nous sommes satisfaits de notre collaboration en vue de créer ces nouvelles réalités. »

Nos clients Courrier de marketing



Que ce soit la livraison d'échantillons de produits, l'annonce du lancement d'un nouveau magasin ou la circulaire informant le voisinage d'un solde alléchant, le courrier est la façon idéale de joindre les Canadiens, même en cette ère numérique.

La clientèle de **Nerd Block** est résolument geek et sans prétention. Chaque mois, les abonnés de cette jeune entreprise de cybercommerce en forte croissance attendent avec impatience l'arrivée d'une boîte préparée spécialement pour eux qui contient un peu de tout, d'une figurine *Teenage Mutant Ninja Turtles* à un t-shirt classique *Doctor Who*.

Le fondateur de cette entreprise répond non seulement aux besoins des geeks, il en est un lui aussi. « Les membres de mon équipe et moi connaissons ce marché de l'intérieur », affirme le fondateur et PDG Russ Montague, amateur de jouets de longue date, collectionneur et accumulateur compulsif autodiagnostiqué. « Nous ne ne faisons pas semblant. »

Tout a commencé par une volonté de se réapproprié le courrier. M. Montague raconte que, dans sa tendre enfance, il associait le courrier à des événements spéciaux, comme Noël ou les anniversaires.

Il croit que le courrier a toujours la capacité de susciter l'enthousiasme. Ses clients potentiels lui ont prouvé dès le début qu'il avait raison.

Lors du lancement de Nerd Block en juillet 2013, l'entreprise s'attendait à une cinquantaine d'abonnements au cours du premier mois. Elle en a reçu 3 000 dans les 24 premières heures! Nerd Block compte désormais des dizaines de milliers d'abonnés, et toutes ses boîtes sont vendues chaque mois.

Un nombre croissant de fabricants de jouets souhaitent utiliser les boîtes de Nerd Block pour leurs produits, puisqu'ils y voient l'occasion de promouvoir leurs produits et leur marque auprès d'un grand nombre de clients potentiels. Selon M. Montague, le courrier est un moyen efficace de transmettre des messages de marketing et d'accroître sa clientèle. Il le sait par expérience.

La première entreprise de Russ Montague, ShirtPunch,

a remporté deux prix au premier gala de remise des Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce^{MC} en 2012, soit le Prix de la meilleure nouvelle entreprise numérique et le Prix des consommateurs. M. Montague s'est alors servi de son prix en publipostage pour lancer Nerd Block. L'équipe des ventes de Postes Canada a utilisé des données d'adressage pour cibler les régions où habitaient les clients de ShirtPunch afin de leur envoyer une carte postale de publipostage annonçant le lancement de Nerd Block.

Cette campagne a connu un énorme succès.

M. Montague attribue son succès à Postes Canada et à son équipe des ventes qui l'ont pris au sérieux. « Postes Canada a su entrevoir le potentiel de notre entreprise et ses possibilités. Elle a cru en nous, et cette confiance a joué un rôle clé dans notre réussite. »

« Postes Canada a su entrevoir le potentiel de notre entreprise et ses possibilités. Elle a cru en nous, et cette confiance a joué un rôle clé dans notre réussite. »

– Russ Montague,
fondateur et PDG de Nerd Block

Nos clients Courrier de marketing

En matière de marketing, peu d'entreprises peuvent se vanter d'avoir autant de talent qu'**IKEA**. Le géant populaire de l'ameublement et de la décoration crée sans cesse les publicités les plus mémorables et novatrices au sein de l'industrie, et ce, sur plusieurs plateformes, notamment la télévision, la publicité en ligne, les médias sociaux et, même si cela peut sembler étonnant, le courrier.

« Nous utilisons le publipostage parce que ça marche », affirme Agamemnon Spiridoulias, gestionnaire du marketing direct, à IKEA. « Il faut prendre en compte la combinaison des médias au complet. Chaque média a ses atouts. Le publipostage attire les clients. Lorsque nous distribuons une circulaire, l'effet est instantané. Les clients franchissent nos portes. »

Bien que 90 millions de circulaires soient distribuées par IKEA chaque année, l'envoi le plus attendu demeure le très apprécié Catalogue IKEA. L'entreprise expédie toujours des millions d'exemplaires papier de son catalogue aux clients qui l'attendent avec impatience, même si une version numérique identique est accessible sur son site Web.

Selon M. Spiridoulias, la grande popularité du catalogue papier s'explique en partie par le fait que les clients aiment l'avoir entre leurs

mains. Ils le laissent sur leurs tables de salon et le mettent en évidence sur leurs étagères. En outre, puisqu'il n'est publié qu'une fois l'an, les clients attendent son arrivée avec impatience en août.

Compte tenu de l'importance du publipostage, la qualité du service compte pour IKEA. « C'est pourquoi nous aimons bien Postes Canada, explique M. Spiridoulias. Son service est fiable et ses facteurs sont professionnels – ils connaissent leur métier. »

« Nous utilisons le publipostage parce que ça marche. Lorsque nous distribuons une circulaire, l'effet est instantané. Les clients franchissent nos portes. »





CAPLANSKY'S
Delicatessen

Depuis son ouverture en 2009 à Toronto, **Caplansky's Delicatessen** est devenue une véritable institution, reconnue pour ses succulents sandwichs de viande fumée. À ses tout débuts, le propriétaire, Zane Caplansky, comme de nombreux entrepreneurs, voulait simplement se faire connaître.

Sans budget de marketing, M. Caplansky a pleinement exploité les médias sociaux, y compris Facebook et Twitter. Il a participé aux émissions de télévision *Dragons' Den* et *Diners, Drive-ins and Dives*, en plus d'avoir été mis en vedette dans certains blogues pour les mordus de la gastronomie, comme *Chowhound*. Il a commandité des équipes sportives, des groupes artistiques et des organismes de bienfaisance actifs au sein de sa communauté.

Il connaissait aussi un outil de marketing qui lui permettrait de cibler certains groupes ou quartiers :

« J'avais déjà utilisé le Cibleur précis, alors j'avais des attentes élevées. Je n'ai pas été déçu! Nous avons connu une augmentation de 25 % de l'achalandage. »

l'application Cibleur précis^{MC} de Postes Canada. À l'aide du service en ligne gratuit, M. Caplansky a lancé une campagne de marketing, dans le cadre de laquelle il a envoyé un menu ainsi qu'une offre de rabais aux ménages situés dans les tranches de codes postaux qu'il avait sélectionnées.

« J'avais déjà utilisé le Cibleur précis, alors j'avais des attentes élevées quant à son succès. Je n'ai pas été déçu! Nous avons connu une augmentation de 25 % de l'achalandage. »

Grâce à son menu alléchant et à ses efforts de marketing, Caplansky's Delicatessen est maintenant en pleine expansion.

« Comme petite entreprise, il vous faut des solutions de marketing rapides, faciles et efficaces, conclut Zane Caplansky. J'encouragerais toute PME à se tourner vers Postes Canada. Ils savent s'y prendre pour vous faire connaître. »

Nos clients Courrier transactionnel

Bien que la chute des volumes se poursuive, le courrier transactionnel continue d'offrir une valeur. La communication numérique ne change pas seulement la façon de magasiner, elle change aussi la façon dont les gens font leurs affaires personnelles, ce qui crée des créneaux pour le courrier traditionnel.

Même si l'économie numérique stimule la croissance des colis et procure de nouvelles possibilités au publipostage, elle a érodé les volumes du courrier transactionnel. Les Canadiens ont expédié près de 1,4 milliard d'articles Poste-lettres du régime intérieur de moins en 2014 qu'en 2006. Cependant, le numérique ouvre des créneaux intéressants, dont le courrier de preuve, qui comprend les actes de naissance, les cartes d'assurance-maladie, les cartes de crédit et les permis.

Puisque les Canadiens préfèrent souvent les communications numériques pour leur facilité et leur commodité, les organismes gouvernementaux, les institutions financières et d'autres organisations s'adaptent pour permettre aux clients d'obtenir plus de pièces d'identité en ligne.

Postes Canada appuie ces efforts numériques en offrant un service sécuritaire, rentable et pratique pour la livraison du courrier de preuve. Notre vaste infrastructure de vente au détail et notre réseau de livraison sans pareil aident les organismes à joindre toutes les adresses au Canada.

Parmi les organismes gouvernementaux appuyés par Postes Canada, **ServiceOntario** offre une grande variété de services centralisés aux résidents de la province la plus peuplée du pays. En 2005, l'organisme permettait des transactions numériques pour un nombre limité de services. Puisque les résidents ont montré une préférence accrue pour son canal en ligne, ServiceOntario a investi dans son système en ligne pour le rendre encore plus efficace, robuste et pratique. Cet organisme propose maintenant 43 services en ligne.

Les résultats sont impressionnants. Les temps d'attente pour la réception de pièces d'identité ont diminué. En 2004, on devait attendre jusqu'à 20 semaines pour recevoir un acte de naissance. Près d'un an plus tard, grâce à une initiative de modernisation importante, cet organisme pouvait envoyer les actes de naissance par service de messagerie dans les 15 jours suivant la transaction en ligne.

Le recours à ce canal en ligne n'a cessé d'augmenter. En août 2012, ServiceOntario s'est tourné vers Postes Canada afin d'obtenir une

solution fiable et rentable pour la livraison des actes de naissance commandés en ligne. En 2013, ServiceOntario a expédié plus de 216 000 actes de naissance et 221 000 copies certifiées d'enregistrement de naissance par la poste ou par messagerie.

Pour que l'organisme ServiceOntario puisse servir ses clients en ligne, il doit pouvoir offrir un service d'exécution des commandes de qualité dans le monde physique. « La sécurité et l'intégrité du service sont essentielles », affirme Eric Everett, gestionnaire des nouvelles initiatives auprès de la Direction des partenariats et du développement des activités à ServiceOntario. « La portée et l'infrastructure de Postes Canada ainsi que la confiance et la fiabilité sont tous des facteurs importants pour nous. »

Bien que les besoins postaux des clients changent dans l'économie numérique, le courrier transactionnel maintiendra sa valeur dans un avenir où il est encore requis d'exécuter les commandes dans le monde physique.



« La sécurité et l'intégrité du service sont essentielles pour ServiceOntario. La portée et l'infrastructure de Postes Canada ainsi que la confiance et la fiabilité sont des facteurs importants pour nous. »

– Eric Everett, gestionnaire des nouvelles initiatives,
Direction des partenariats et du développement des activités,
ServiceOntario

Alors que les besoins postaux des clients évoluent rapidement, les employés de Postes Canada doivent faire face à d'importants changements, et ils se montrent à la hauteur des défis. Nous ne pourrions être plus fiers de leur travail.

Nos employés

Postes Canada exploite le plus vaste réseau de vente au détail au Canada et offre une portée de livraison inégalée par ses concurrents. Chaque jour, nous assurons la livraison à 15,7 millions d'adresses, y compris les ménages des régions urbaines, suburbaines et rurales. C'est grâce à nos 65 000 employés que cet exploit est possible.

Plus de 11 000 employés qui travaillent à temps plein et à temps partiel dans nos établissements assurent le traitement et le tri adéquats du courrier et des colis des Canadiens. Plus de 25 000 facteurs livrent ensuite ces articles à chaque Canadien, soit à une boîte postale communautaire, à la porte, à une

armoire à colis dans un immeuble d'habitation ou à un bureau de poste à proximité.

Nos employés offrent des services postaux aux Canadiens depuis les débuts de notre histoire. Cependant, avec l'essor des communications numériques, Postes Canada doit entreprendre une énorme transformation. Cela a une incidence importante non seulement sur l'avenir de notre entreprise, mais aussi sur la vie professionnelle de dizaines de milliers d'employés dans les communautés partout au pays.

À mesure que nous réduisons les coûts et que nous cherchons à renforcer notre rôle de leadership

dans le marché hautement concurrentiel de livraison des colis pour le segment entreprise à consommateur, nos employés sont confrontés à divers nouveaux défis, qu'ils relèvent avec brio.

Ils répondent à des attentes plus élevées en matière de rendement du service et de service à la clientèle. Aux établissements et en cours d'itinéraire, nos employés assurent la mise en œuvre des initiatives du Plan d'action en cinq points conçu pour réorienter la Société vers un avenir numérique.

(suite à la page 22)





« Beaucoup de gens sont contents de nous voir travailler la fin de semaine. Ils sont très heureux de recevoir des colis le samedi. »

– Ryan Zdrill, agent de livraison motorisé,
Winnipeg (Man.)

Nos employés

Par exemple, le besoin de rationaliser les opérations de livraison a entraîné une réduction de 690 itinéraires en 2014. Les employés touchés ont réussi à s'adapter, prenant en charge de nouveaux itinéraires réorganisés plus grands, et adoptant de nouveaux procédés tels que le tri séquentiel du courrier, la motorisation des itinéraires et la transition aux boîtes postales communautaires.

Les employés veillent à ce que les clients aient accès aux données de suivi en temps réel pour leurs commandes en ligne. Ils augmentent le nombre de balayages pour offrir une visibilité des colis tout au long du procédé de livraison.

Les employés des établissements et les agents de livraison exécutent avec succès les activités complexes de logistique et de communication requises pour notre service de messagerie le jour même, Livré ce soir.

Nous avons livré 37 millions de colis pendant la période des Fêtes. Les détaillants et les consommateurs continuent à nous faire part de leur appréciation de nos facteurs, qui ont souvent effectué des livraisons imprévues les fins de semaine.


À Richmond (C.-B.), les employés de l'établissement ont dû s'adapter à un changement important lorsqu'ils ont délaissé le tri manuel et l'équipement désuet pour passer

au nouveau Centre de traitement du Pacifique ultramoderne, doté d'un équipement de tri automatisé à la fine pointe de la technologie.

Les agents de livraison, les employés d'établissement et de nombreux autres employés de soutien partout au pays jouent aussi un rôle important dans la conversion aux boîtes postales communautaires des clients bénéficiant toujours de la livraison à la porte. Ces employés s'assurent que la transition se fait en douceur et ils veillent à répondre aux besoins des personnes nécessitant des mesures d'adaptation.



Les employés du Centre de traitement du Pacifique ont participé à l'effervescence entourant l'ouverture officielle de l'établissement en septembre 2014.



Le président-directeur général de Postes Canada, Deepak Chopra, s'adresse à des employés lors de l'ouverture officielle du Centre de traitement du Pacifique à Richmond (C.-B.) en septembre 2014.

Dans l'ensemble, les employés de Postes Canada ont fait un travail extraordinaire en relevant tous les défis auxquels ils ont été confrontés.

Notre effectif joue également un rôle déterminant dans l'expérience de magasinage en ligne. Puisque nous sommes l'entreprise qui livre la majorité des colis du cybercommerce aux consommateurs, nos employés deviennent les représentants des détaillants qui font confiance à Postes Canada pour offrir en leur nom une expérience positive à leurs clients.

Le lèche-vitrine, l'achat et le suivi des commandes se font en ligne, mais la livraison des produits, quant à elle, demeure dans le monde physique. Les colis sont livrés à des personnes par des personnes : nos employés les livrent aux Canadiens. Dans les transactions du cybercommerce, nous représentons l'aspect humain.

Le lèche-vitrine, l'achat et le suivi des commandes se font en ligne, mais la livraison des produits demeure dans le monde physique. Les colis sont livrés à des personnes par des personnes : nos employés les livrent aux Canadiens.

Nous tenons à remercier nos employés pour tout le travail qu'ils ont fait pour appuyer la transformation continue de notre entreprise et l'aider à demeurer concurrentielle dans cette ère numérique.

Nous sommes vraiment impressionnés et fiers du travail qu'ils ont accompli en 2014. Le changement n'est pas facile,

mais encore et toujours, nos employés continuent de relever les nombreux défis qui se présentent. Nous sommes persuadés que Postes Canada réussira à l'avenir puisque ses employés font preuve du dévouement et de la persévérance nécessaires pour y parvenir.

Oh! Canada



Les collectivités locales sont le fondement de notre pays, et Postes Canada est présente dans chacune d'elles. Nous sommes fiers de célébrer notre patrimoine national, tout en soutenant la génération qui prendra en charge l'avenir.

Partager la joie des Fêtes

La livraison du temps des Fêtes a toujours été importante pour notre entreprise, mais avec l'essor du magasinage en ligne au Canada, elle a pris un tout nouveau sens. À Postes Canada, nos employés ont à peine enlevé les lumières de Noël qu'ils commencent déjà à planifier la prochaine période des Fêtes.

Pourquoi si tôt? Parce que nous comprenons l'importance de cette période pour la réussite des entreprises qui utilisent nos services d'expédition. Les acheteurs ont de grandes attentes, surtout en ce qui concerne les cadeaux pour leurs proches. À l'ère numérique, la technologie permet aux expéditeurs et aux destinataires de faire le suivi de nos progrès, et tous nous transmettent leurs commentaires en temps réel.

Pour soutenir notre équipe d'employés dévoués effectuant la livraison des Fêtes, nous avons engagé 3 900 personnes de plus dans nos établissements. Ensemble, nos gens ont réalisé les meilleurs

résultats jamais obtenus en décembre pour la livraison à temps des colis.

Durant notre période de pointe de 2014, nous avons atteint un chiffre record : 37 millions de paquets livrés aux Canadiens. Près de 2 millions de ces paquets ont été livrés au cours de 10 fins de semaine, la livraison le samedi ou le dimanche étant souvent une surprise pour les clients.

Un service comme celui-là, jumelé à notre capacité inégalée de desservir toutes les adresses au Canada, fait de nous le chef de file du marché de livraison des colis pour le segment entreprise à consommateur.

Nous avons également le privilège d'avoir la confiance du père Noël. En 2014, des milliers d'employés et de retraités de Postes Canada ont donné plus de 250 000 heures à titre bénévole pour aider le père Noël à répondre à plus de 1,5 million de lettres envoyées par des enfants du Canada et du monde entier.



Une fillette reçoit un colis, sur cette image tirée de la campagne des Fêtes de 2014 sous le thème Du monde en ligne jusqu'à vous.



Oh! Canada

L'histoire du Canada, un timbre à la fois

Notre programme des timbres-poste souligne les récits, les personnages et les lieux d'intérêt qui symbolisent notre identité nationale, et nos timbres de 2014 ont bien rendu l'immense étendue et la riche personnalité du pays.

Pendant l'hiver, nous avons honoré la skieuse acrobatique Sarah Burke, la joueuse de curling Sandra Schmirler et la patineuse artistique Barbara Ann Scott par un jeu de figurines soulignant leurs exploits athlétiques mémorables dans les sports d'hiver.

Au printemps, nous avons célébré cinq des dix-sept sites canadiens inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO grâce à un jeu de

vignettes présentant au monde entier la beauté exceptionnelle et les perspectives saisissantes de paysages canadiens.

L'été dernier, nous avons reconnu la contribution du Canada à la musique country et à l'humour grâce à deux jeux de timbres distincts mettant en vedette cinq chanteurs et autant d'humoristes célèbres. Tommy Hunter, k.d. lang, Renée Martel, Hank Snow et Shania Twain reflètent la diversité remarquable de nos artistes country, tant sur la scène canadienne qu'à l'étranger. Jim Carrey, Olivier Guimond, Mike Myers, Catherine O'Hara et Martin Short ont été choisis pour leur incroyable habileté à nous faire rire.

À l'automne, de nouveaux jeux de timbres ont présenté le passe-temps favori des Canadiens en mettant en vedette les sept équipes canadiennes de la LNH^{MD} illustrées sur la célèbre surfaceuse Zamboni^{MD}, ainsi que certains défenseurs légendaires de l'époque Original Six^{MC} : l'incomparable Bobby Orr (Boston Bruins^{MD}) et les illustres joueurs Tim Horton (Toronto Maple Leafs^{MD}), Pierre Pilote (Chicago Black Hawks^{MD}), Red Kelly (Detroit Red Wings^{MD}), Doug Harvey (Canadiens^{MD} de Montréal) et Harry Howell (New York Rangers^{MD}).





Le camp Zajac Ranch for Children de Mission (C.-B.), appuyé par la Fondation, accueille dans un environnement sécuritaire des enfants qui vivent avec une maladie grave, chronique ou débilitante. On y encourage les campeurs à surmonter leurs peurs en essayant de nouvelles choses.

Une véritable différence dans la vie des enfants

La Fondation communautaire de Postes Canada pour les enfants offre un meilleur avenir aux enfants du pays.

Adoptant une approche communautaire, la Fondation se sert de notre vaste réseau de bureaux de poste pour recueillir des fonds grâce à des dons au comptoir, à la vente de timbres-poste philanthropiques et à des collectes organisées par les employés dans chaque collectivité.

Cette démarche a aidé la Fondation à octroyer plus de 2,8 millions de dollars à plus de 215 projets communautaires en 2013 et en 2014.

En 2014, la Fondation a versé plus de 1,3 million de dollars en



soutien essentiel à 107 organismes communautaires partout au pays. La Fondation entend verser 1,2 million de dollars de plus en 2015.

Les fonds recueillis ont aidé à soutenir une large gamme d'initiatives spéciales : donner aux enfants en phase terminale l'occasion d'assister à un camp d'été; réduire le temps d'attente pour les ados nécessitant du

soutien en santé mentale; offrir des chiens utilisés à des fins thérapeutiques à des enfants ayant vécu des traumatismes; soutenir des programmes d'alphabétisation pour améliorer les perspectives d'emploi de jeunes défavorisés.

La Fondation a également appuyé des programmes de petits déjeuners, des cours de nutrition, des initiatives sportives et des bibliothèques à l'échelle du pays, ou encore l'acquisition de matériel pour des terrains de jeux ou l'achat d'ordinateurs pour les salles de classe.

Le Conseil d'administration veille à ce que Postes Canada puisse servir les Canadiens en tant qu'entreprise viable et financièrement autonome.

Pour soutenir cet objectif, la Société a amorcé une transformation historique grâce à son Plan d'action en cinq points. L'année 2014 a été la première année complète de mise en œuvre du Plan; la diligence raisonnable exercée par le Conseil d'administration a assuré son exécution efficace. Par nécessité, les changements prévus dans le Plan sont ambitieux, mais Postes Canada a néanmoins réalisé d'importants progrès au cours de l'année.

La Société a manifestement pris en compte l'incidence de ces changements sur les clients, les collectivités et les employés. Pour la conversion aux boîtes postales communautaires, notamment, la Société les a bien informés et les a invités à transmettre des commentaires; elle a également personnalisé ses solutions, dans la mesure du possible. Le Conseil se félicite de son approche réfléchie et du dynamisme soutenu jusqu'à présent, mais il reste beaucoup à accomplir avant d'assurer la viabilité de Postes Canada pour la prochaine génération.

La viabilité et l'abordabilité du volet à prestations déterminées du régime de retraite constituent une priorité tout aussi importante. La direction collabore assidûment avec tous les groupes d'intérêt, dont les syndicats, pour trouver des solutions qui permettront d'atteindre cet objectif. Le Conseil continuera d'accorder



une attention particulière à ces initiatives essentielles.

J'ai eu le privilège d'avoir été nommée présidente du Conseil lorsque mon prédécesseur, Marc A. Courtois, a pris sa retraite. Siégeant au Conseil depuis sept ans, je suis reconnaissante de pouvoir mettre mon expérience au profit de cette institution et de contribuer à sa continuité. Postes Canada continue de jouer un rôle crucial dans l'économie et auprès des Canadiens. En s'adaptant aux besoins changeants de la population quant à la livraison physique, Postes Canada fait plus que s'adapter à l'ère numérique; elle devient un véritable pilier du cybercommerce pour la livraison des produits résultant d'innombrables transactions numériques.

Le Conseil d'administration continuera à faire preuve de diligence raisonnable à mesure que progressera le Plan d'action en cinq points. Il compte également appuyer la direction à mesure qu'elle misera sur la croissance du cybercommerce, créera des services nouveaux et plus pratiques pour les petites entreprises et focalisera son attention sur les clients. La transformation de Postes Canada connaît un excellent départ. Le Conseil et moi-même avons confiance dans le leadership de Postes Canada et dans son parcours qui mènera ultimement à sa viabilité.

A handwritten signature in black ink, appearing to read '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)



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



**L'honorable
Stewart McInnes** ✨●+
c.r.
Halifax (Nouvelle-Écosse)



Andrew B. Paterson ▲●
Winnipeg (Manitoba)



Iris Petten ✨●
Conception Bay South
(Terre-Neuve-et-Labrador)



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



William H. Sheffield ✨★★
Vancouver (Colombie-Britannique)



Donald Woodley ◆●+
Mono (Ontario)

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

Un poste est actuellement vacant.

Au 12 mars 2015

Dirigeants de la Société

Président-directeur général
Deepak Chopra

Président de groupe
Jacques Côté
Réseau de livraison physique

Premiers vice-présidents

Wayne Cheeseman

Chef des finances

René Desmarais

Colis

Stéphane Dubreuil

Stratégie, marketing et canal numérique

Douglas Jones

Livraison et expérience de la clientèle

Scott G. McDonald

Chef des ressources humaines

Mary Traversy

Transformation de l'entreprise

André Turgeon

Chef de la technologie de l'information

Vice-présidents

Bonnie Boretsky

Avocate-conseil générale et secrétaire de la Société

Bill Davidson

Ingénierie

Murray Dea

Biens immobiliers

Stephen Edmondson

Relations avec la clientèle

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 contrôleur

Susan Margles

Relations gouvernementales et politique

Serge Pitre

Ventes

Jo-Anne Polak

Communications et affaires publiques

Brian Wilson

Traitement du courrier et réseau

Au 12 mars 2015

Michael O'Bryan Vérificateur de la Société

Steven Galezowski Trésorier de la Société

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 12 mars 2015, 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 2014, le Conseil s'est réuni sept fois, et ses comités se sont réunis à 19 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 du ministre des Transports 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. À l'heure actuelle, 20 % des postes du Conseil, y compris la présidence, sont occupés par des femmes. Le Conseil met l'accent sur l'accroissement de ce nombre lorsqu'il examine des candidatures en 2015.

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 ainsi que le président de groupe, Réseau de livraison physique, à titre d'invités. 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. En 2013, le Comité de contrôle des initiatives stratégiques a été établi pour surveiller l'élaboration et la mise en œuvre des principales initiatives, notamment le Plan d'action en cinq points.

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. 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.

Rapport de l'ombudsman

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 2014, le Bureau a reçu 4 885 appels, soit une légère augmentation de 3 % par rapport à 2013. De ce nombre, 2 708 cas ont fait l'objet d'une enquête. Dans 58 % des cas, une mesure corrective était requise, par rapport au taux de 60 % en 2013. Dans les autres cas, soit 42 %, l'enquête a confirmé la validité des mesures prises par Postes Canada.

Presque la moitié des appels n'ont pas abouti à une enquête, parce que les clients ont interjeté appel avant que Postes Canada ait terminé l'examen de leur plainte, ou parce qu'ils n'ont pas pu fournir assez d'information.

Quelque 1 315 appels ont fait l'objet d'une enquête liée au *Protocole du service postal canadien*, une augmentation de 5 % sur 12 mois. Le nombre de cas examinés qui portaient sur la sécurité et la confidentialité du courrier a diminué de 7 % par rapport à 2013.

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



Ombudsman

POSTES CANADA • CANADA POST

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 2014 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 15,7 millions d'adresses commerciales et résidentielles canadiennes ont été desservies, et les services d'arrivée et de départ du régime international ont été fournis dans 192 pays.

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

Environ de 7 300 itinéraires ruraux et suburbains ont assuré la livraison à quelque 4,5 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 envoyées 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 31 mars 2014, le prix des timbres Permanents^{MC} achetés en carnets, en rouleaux et en feuillets est passé à 0,85 \$ par timbre. Le prix d'un timbre seul est devenu 1 \$.



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.

Tous les changements apportés aux tarifs d'affranchissement réglementés ont été publiés dans la Gazette du Canada pour tenir compte des commentaires de la population avant d'obtenir l'approbation finale du gouvernement du Canada.

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 desservi toutes les adresses au Canada en 2014. Au début de l'année, un tiers des ménages recevaient toujours leur courrier à la porte, alors que les deux autres tiers ramassaient leur courrier et leurs colis dans une boîte postale communautaire, dans une boîte postale multiple, dans une boîte aux lettres rurale au bord du chemin ou dans un bureau de poste.

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 2014, le taux de livraison à temps pour le service Poste-lettres du régime intérieur a été de 94,3 %.

Accès pratique aux services postaux

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

En plus de presque 6 300 comptoirs postaux à service intégral et des 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 réparation, de changement d'adresse et d'achat d'affranchissement.

Postes Canada a aussi offert 200 000 points de levée où les articles de courrier peuvent être déposés (ce chiffre n'inclut pas les 714 000 boîtes aux lettres rurales, qui sont également des points de levée).

(suite à la page 34)

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 2014, 98,8 % des Canadiens vivaient dans un rayon de 15 km d'un bureau de poste, 90,7 % dans un rayon de 5 km et 79,3 % dans un rayon de 2,5 km.

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, 214 événements auraient pu avoir des répercussions sur l'exploitation des bureaux de poste ruraux. Dans 84 % des cas, les services de vente au détail ont été maintenus au sein de la même collectivité. Dans les autres cas, soit 16 %, la situation a été résolue par des services offerts dans les villes avoisinantes.

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.

Postes Canada s'engage à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la confidentialité du courrier. Les employés et les entrepreneurs doivent suivre les mesures de sécurité courantes conçues pour protéger le courrier qui leur est confié. Tout manquement à cette politique peut entraîner le renvoi, la suspension, la cessation d'emploi ainsi que des poursuites judiciaires. De plus, les Services de sécurité et d'enquête collaborent avec les organismes d'application de la loi aux échelles locale, provinciale et nationale afin d'élaborer différentes stratégies d'enquête pour protéger le courrier et prévenir les crimes liés à l'usurpation d'identité.

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.

En 2014, Postes Canada a commencé à convertir aux boîtes postales communautaires le tiers des ménages qui recevaient toujours leur courrier à la porte. Au début de 2015, environ un million de ménages avaient été convertis ou avaient été avisés qu'ils seraient convertis en 2015. Nous demandons aux résidents de nous faire part de leurs commentaires dès le début du processus à l'aide d'un sondage qui nous aide à mieux comprendre les préférences des collectivités et les enjeux les plus importants pour elles. De plus, nous communiquons régulièrement avec les clients

tout au long du processus, lequel dure environ 10 mois, afin de les tenir informés et de répondre à leurs questions.

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 2014, neuf 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 18 novembre 2014, Postes Canada a tenu sa neuvième 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.

Les plaintes et les questions des clients peuvent être acheminées à Postes Canada de différentes façons. En 2014, Postes Canada a reçu 3,6 millions d'appels et plus de 547 000 demandes de clients envoyées par courriel, par télécopieur, par formulaires en ligne, par séances de clavardage et par médias sociaux.

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*.

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 sur cette page.

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.

Mode de livraison	Nombre d'adresses*	% du nombre total d'adresses	Coût annuel moyen par adresse
À la porte	4 980 959	32 %	289 \$
Point de remise centralisé (p. ex. cases postales dans les immeubles à appartements)	3 957 753	25 %	119 \$
Boîte postale multiple, boîte postale communautaire, kiosque	4 255 859	27 %	111 \$
Installation de livraison (case postale, poste restante)	1 768 848	11 %	58 \$
Boîte aux lettres rurale	713 642	5 %	189 \$
Tous les modes	15 677 061	100 %	167 \$

* Au 31 décembre 2014

Autres programmes de politique publique

Courrier du gouvernement et céogrammes

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 2014 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 2014 n'étaient pas susceptibles d'entraîner des effets environnementaux négatifs importants.

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 2014, 98,8 % des Canadiens vivaient dans un rayon de 15 km d'un bureau de poste, 90,7 % dans un rayon de 5 km et 79,3 % dans un rayon de 2,5 km.

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, 214 événements auraient pu avoir des répercussions sur l'exploitation des bureaux de poste ruraux. Dans 84 % des cas, les services de vente au détail ont été maintenus au sein de la même collectivité. Dans les autres cas, soit 16 %, la situation a été résolue par des services offerts dans les villes avoisinantes.

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.

Postes Canada s'engage à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la confidentialité du courrier. Les employés et les entrepreneurs doivent suivre les mesures de sécurité courantes conçues pour protéger le courrier qui leur est confié. Tout manquement à cette politique peut entraîner le renvoi, la suspension, la cessation d'emploi ainsi que des poursuites judiciaires. De plus, les Services de sécurité et d'enquête collaborent avec les organismes d'application de la loi aux échelles locale, provinciale et nationale afin d'élaborer différentes stratégies d'enquête pour protéger le courrier et prévenir les crimes liés à l'usurpation d'identité.

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.

En 2014, Postes Canada a commencé à convertir aux boîtes postales communautaires le tiers des ménages qui recevaient toujours leur courrier à la porte. Au début de 2015, environ un million de ménages avaient été convertis ou avaient été avisés qu'ils seraient convertis en 2015. Nous demandons aux résidents de nous faire part de leurs commentaires dès le début du processus à l'aide d'un sondage qui nous aide à mieux comprendre les préférences des collectivités et les enjeux les plus importants pour elles. De plus, nous communiquons régulièrement avec les clients

tout au long du processus, lequel dure environ 10 mois, afin de les tenir informés et de répondre à leurs questions.

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 2014, neuf 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 18 novembre 2014, Postes Canada a tenu sa neuvième 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.

Les plaintes et les questions des clients peuvent être acheminées à Postes Canada de différentes façons. En 2014, Postes Canada a reçu 3,6 millions d'appels et plus de 547 000 demandes de clients envoyées par courriel, par télécopieur, par formulaires en ligne, par séances de clavardage et par médias sociaux.

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*.

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 sur cette page.

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.

Mode de livraison	Nombre d'adresses*	% du nombre total d'adresses	Coût annuel moyen par adresse
À la porte	4 980 959	32 %	289 \$
Point de remise centralisé (p. ex. cases postales dans les immeubles à appartements)	3 957 753	25 %	119 \$
Boîte postale multiple, boîte postale communautaire, kiosque	4 255 859	27 %	111 \$
Installation de livraison (case postale, poste restante)	1 768 848	11 %	58 \$
Boîte aux lettres rurale	713 642	5 %	189 \$
Tous les modes	15 677 061	100 %	167 \$

* Au 31 décembre 2014

Autres programmes de politique publique

Courrier du gouvernement et céogrammes

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 2014 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 2014 n'étaient pas susceptibles d'entraîner des effets environnementaux négatifs importants.

Résultats financiers

TABLE DES MATIÈRES

Rapport de gestion

Énoncés prospectifs	37
1 Résumé	38
2 Activités de base et stratégie	44
3 Facteurs de rendement clés	54
4 Capacités	56
5 Risques et gestion des risques	64
6 Liquidités et ressources en capital	69
7 Évolution de la situation financière	75
8 Revue des activités opérationnelles	77
9 Estimations comptables critiques, adoption de nouvelles normes comptables et faits nouveaux concernant les conventions comptables	85
10 Aperçu pour 2015	90

Supplément d'informations

Rétrospective financière	93
Renseignements supplémentaires	96
Rapport de l'auditeur sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	97
Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	98
Notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	99

États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière	100
Rapport des auditeurs indépendants	101
État consolidé de la situation financière	102
État consolidé du résultat global	103
État consolidé des variations des capitaux propres	104
État consolidé des flux de trésorerie	105
Notes afférentes aux états financiers consolidés	106

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 2014. 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 2014; 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 12 mars 2015.

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 opérationnels, 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 opérationnels, 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 12 mars 2015; 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 2014

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. Avec environ 65 000 employés, c'est l'un des plus importants employeurs au Canada. En 2014, nos employés ont livré plus de 9 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 15,7 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. Le secteur Postes Canada exploite le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, qui compte près de 6 300 bureaux de poste. Postes Canada, qui est devenue société d'État en 1981, rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Transports. 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. Postes Canada offre aussi un tarif des documents de bibliothèque réduit pour permettre aux bibliothèques publiques et académiques de transmettre des livres et autres documents entre bibliothèques ou entre les bibliothèques 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 perdu sa valeur dans le monde numérique.

Partout dans le monde, les administrations postales observent une transition structurelle de la demande, passant des articles de courrier traditionnel aux solutions de rechange numériques. Les administrations postales se sont adaptées à l'évolution de leur environnement de nombreuses façons, notamment la réorganisation des activités opérationnelles, la modernisation des réseaux de traitement et de livraison, la réduction du nombre de comptoirs postaux qui leur appartiennent et de leurs effectifs, ainsi que l'amélioration de 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.

Il y a aussi des changements au Canada. Étant donné la popularité accrue d'Internet et des appareils mobiles, Postes Canada se trouve à une étape critique de son histoire. Les entreprises et ménages canadiens comptent de moins en moins sur les services Poste-lettres^{MC}, ce qui a mené à une baisse importante des volumes d'envois Poste-lettres. En fait, en 2014, nous avons livré 3,6 milliards d'articles Poste-lettres du régime intérieur, soit une diminution de 1,4 milliard d'articles (ou de 28 %) par rapport à 2006, année où ces volumes ont culminé. Cependant, c'est ce même Internet qui nous offre la meilleure occasion de livrer plus de colis, puisque les Canadiens achètent de plus en plus d'articles en ligne. Nous avons annoncé le Plan d'action en cinq points en décembre 2013 pour nous aider à apporter les changements nécessaires à notre modèle d'entreprise et à réussir dans ce milieu hautement concurrentiel. Le Plan d'action a pour but de créer une nouvelle structure de coûts flexible qui nous permettra de nous préparer au déclin supplémentaire des volumes du service Poste-lettres et à affronter la concurrence sur le marché des colis très concurrentiel. Le Plan d'action est axé sur cinq initiatives :

1. Transition aux boîtes postales communautaires (BPCOM) pour le tiers des ménages canadiens, soit 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.

Ces initiatives sont la base d'une stratégie pour aider Postes Canada à redevenir rentable et à demeurer financièrement viable et autonome. Une fois entièrement mises en œuvre, quatre de ses cinq initiatives devraient rapporter des avantages financiers de l'ordre estimatif de 700 millions à 900 millions de dollars par année. Les progrès réalisés pour les initiatives du Plan d'action entamées en 2014 sont présentés ci-après.

Boîtes postales communautaires

Nous avons terminé les installations de boîtes postales communautaires pour environ 100 000 adresses à l'échelle du pays. Ces installations représentent la première vague de conversions aux boîtes postales communautaires des ménages qui recevaient leur courrier à la porte, et elles font partie d'une initiative nationale s'échelonnant sur cinq ans et qui touchera environ cinq millions d'adresses. Postes Canada a suivi une stratégie vigoureuse de participation des municipalités. Elle travaille en collaboration avec les représentants élus, les municipalités et les résidents afin d'assurer une communication ouverte, une participation et une consultation tout au long de la mise en œuvre de l'initiative. Les résidents ont été invités à donner leur avis sur divers facteurs, comme la proximité, la sécurité et l'accessibilité des emplacements de boîtes communautaires. La mise en œuvre sera accélérée au cours des quatre prochaines années; les consultations et la conversion prévue d'environ 900 000 adresses en 2015 sont en cours et progressent bien.

Nouvelle approche de tarification des envois Poste-lettres

Une structure de tarification progressive pour les lettres des régimes intérieur et international a été mise en place le 31 mars 2014. Selon la nouvelle structure, les clients qui souhaitent acheter 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 utilisant 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. Les tarifs du courrier Poste-lettres surdimensionné, à destination des États-Unis et du régime international ont aussi été majorés et correspondent aux nouveaux niveaux de tarification du régime intérieur. Cependant, ces services ne prévoient pas différents tarifs pour l'achat de timbres vendus à l'unité.

Ajout de bureaux de poste concessionnaires pour une plus grande commodité

Quant aux initiatives de vente au détail, nous avons concentré nos efforts sur la rationalisation du réseau de bureaux de poste de la Société en fonction de l'achalandage. Entre autres, nous avons apporté des changements aux heures d'ouverture et avons procédé à l'ouverture de nouveaux bureaux concessionnaires pour offrir plus de commodité aux clients.

Rationalisation des opérations

Pour rationaliser les opérations internes, nous avons apporté des changements au réseau national de traitement du courrier pour accroître son efficacité et réduire ses coûts en utilisant davantage notre équipement ultrarapide de traitement du courrier. Les changements comprennent le regroupement du traitement des articles Poste-lettres aux grands établissements dans les grands centres urbains, notamment le transfert du traitement du courrier des établissements d'Ottawa, de London et de Saint John aux établissements de Montréal, de Toronto et d'Halifax. De plus, le Centre de traitement du Pacifique a officiellement ouvert ses portes près de l'aéroport international de Vancouver à Richmond, en Colombie-Britannique, pour tirer parti de la croissance importante du cybercommerce à l'échelle du pays. Cet établissement, qui fait aussi office de porte d'entrée internationale essentielle, établit un lien entre les marchés et les détaillants canadiens et les marchés en plein essor de l'Asie et de la région du Pacifique. L'établissement de 700 000 pieds carrés est l'une des installations postales les plus avancées sur le plan technologique en Amérique du Nord, et il possède certains de nos équipements de traitement du courrier et de tri de colis les plus grands, les plus rapides et les plus efficaces.

Solutions aux coûts de main-d'œuvre

Du côté de la main-d'œuvre, Postes Canada a signé de nouvelles conventions collectives avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications et l'Association des officiers des postes du Canada. Les conventions comportent de modestes augmentations salariales. Pour les employés actuels, ces conventions préservent également les dispositions liées à la sécurité d'emploi et le régime de retraite à prestations déterminées. Les nouveaux employés reçoivent maintenant un salaire annuel de départ moins élevé et sont admissibles à participer à un régime de retraite à cotisations déterminées.

En février 2014, le gouvernement du Canada a aussi accordé à Postes Canada un allègement la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) au cours des quatre prochaines années (de 2014 à 2017), pour lui permettre de régler la question de la viabilité du Régime. Pendant cette période d'allègement, Postes Canada travaillera avec ses syndicats et d'autres représentants des participants au Régime afin de le réorganiser. La Société s'attend à reprendre les paiements spéciaux en 2018, à la fin de la période d'allègement temporaire.

Points saillants financiers

Malgré les défis auxquels est confronté le secteur postal, le Groupe d'entreprises de Postes Canada a affiché un résultat avant impôt de 269 millions de dollars en 2014, par rapport à un résultat avant impôt de -58 millions de dollars en 2013. Le secteur Postes Canada a enregistré un résultat avant impôt de 194 millions de dollars en 2014, par rapport à un résultat avant impôt de -125 millions de dollars en 2013. Les résultats financiers de 2014 ont, pour la plupart, subi l'influence des facteurs présentés ci-après.

Croissance du secteur Colis

Étant donné la popularité accrue du magasinage en ligne, surtout dans le marché de livraison des commandes du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur, nous avons connu une autre année de forte croissance dans le secteur Colis. En 2014, les produits générés par notre secteur d'activité Colis ont augmenté de 120 millions de dollars, soit 8,6 %, tandis que les volumes du secteur ont augmenté de 7 millions d'articles, soit 4,6 %, par rapport à 2013. Cette hausse est attribuable en partie à un quatrième trimestre très fructueux stimulé par une période des Fêtes bien réussie. Ces résultats ont fait accroître les produits et les volumes du secteur de l'ordre de 41 millions de dollars, soit 7,5 %, et de 3 millions d'articles, soit 5,2 %, respectivement, par rapport à 2013.

Majorations tarifaires du service Poste-lettres

Des majorations tarifaires sont entrées en vigueur le 31 mars 2014 par le biais d'une nouvelle structure de tarification progressive pour les articles Poste-lettres. Cette approche commerciale à la tarification a contribué à une augmentation de 214 millions de dollars des produits générés par le service Poste-lettres du régime intérieur en 2014 par rapport à 2013, malgré l'érosion des volumes du courrier.

Érosion des volumes du courrier dans le secteur Courrier transactionnel

Les volumes du courrier ont continué à diminuer en 2014 pour le secteur Courrier transactionnel, qui est notre secteur d'activité le plus important. Puisque de plus en plus de Canadiens gèrent leurs communications en ligne, la demande concernant le service Poste-lettres a considérablement diminué au cours des dernières années. En 2014, le secteur Postes Canada a enregistré une baisse de 207 millions d'articles (5,4 %) du service Poste-lettres du régime intérieur, par rapport à 2013. Le nombre de points de livraison au Canada a augmenté au cours des huit dernières années (de 170 000 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. En 2014, le taux de diminution des volumes du courrier par adresse s'établit à 6,1 %.

Baisse des coûts des avantages du personnel

Les coûts des avantages du personnel ont chuté considérablement en 2014 par rapport à 2013. Les taux d'actualisation de l'exercice précédent et d'autres hypothèses actuarielles, ainsi que le solde des actifs, sont utilisés pour calculer les coûts des avantages du personnel de l'exercice en cours. Des rendements solides des actifs des régimes de retraite se chiffrant à 16,9 % en 2013 et une augmentation des taux d'actualisation au 31 décembre 2013 (de 5,0 %), en partie contrés par des changements apportés aux taux de mortalité en 2013 (pour refléter le fait que les participants vivent plus longtemps) ont eu pour effet de diminuer les éléments hors trésorerie associés aux coûts liés aux avantages du personnel de plus de 180 millions de dollars en 2014, par rapport à 2013.

Gains de productivité

Nous avons réalisé des gains de productivité et des économies de coûts en mettant l'accent sur diverses initiatives opérationnelles, le Plan d'action en cinq points, la Transformation postale et la réorganisation des services de TI. Par conséquent, en 2014, malgré les pressions inflationnistes, nous avons pu réduire les coûts opérationnels (à l'exception des coûts des avantages du personnel, des dépenses liées à des projets ponctuels et de l'amortissement) de 41 millions de dollars, par rapport à 2013.

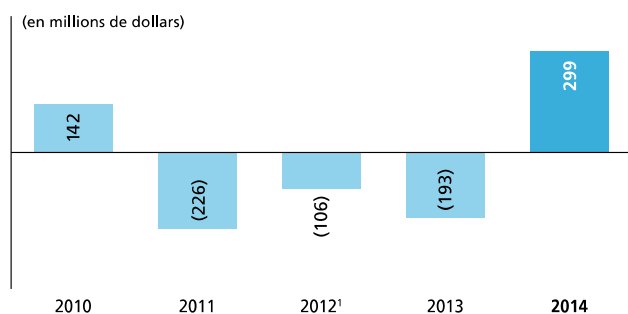
Importance et volatilité des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi

Au 31 décembre 2014, le déficit de solvabilité devant être financé pour le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) est estimé à 6,8 milliards de dollars (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 a engendré des risques financiers et de liquidité à long terme considérables pour la Société. En 2014, cette volatilité a eu une incidence négative sur les régimes à prestations déterminées du Groupe d'entreprises, donnant lieu à des pertes de réévaluation de 1 879 millions de dollars, après impôt, comptabilisées dans les autres éléments du résultat global, et diminuant le solde des capitaux du Groupe d'entreprises, qui se situe à -2,0 milliards de dollars au 31 décembre 2014. Ces pertes de réévaluation résultent principalement d'une baisse des taux d'actualisation en 2014, en partie contrée par un changement dans les hypothèses concernant les avantages postérieurs à l'emploi à long terme pour les soins de santé afin de refléter la tendance liée aux coûts des soins de santé plus faibles à long terme. 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 1,3 milliard de dollars en 2014.

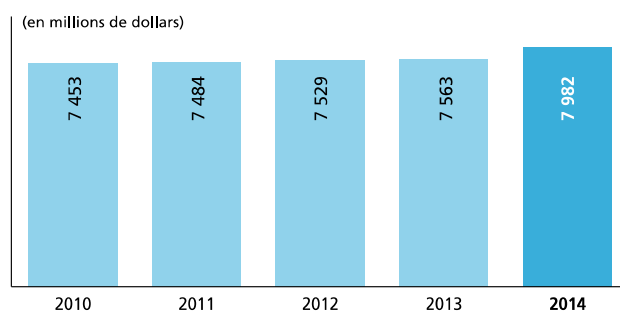
Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2014

Les états financiers consolidés de la Société canadienne des postes de 2014 comprennent les comptes de la Société et ceux de ses filiales, Purolator, SCI et Innovaposte.

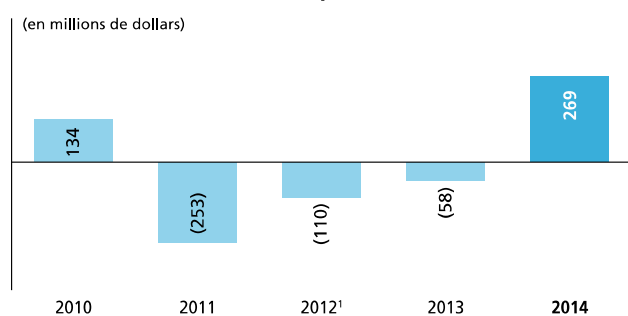
Résultat opérationnel consolidé



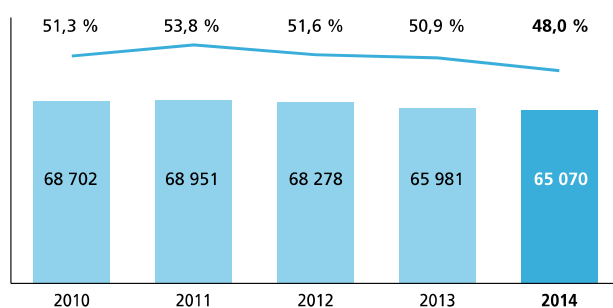
Produits opérationnels consolidés



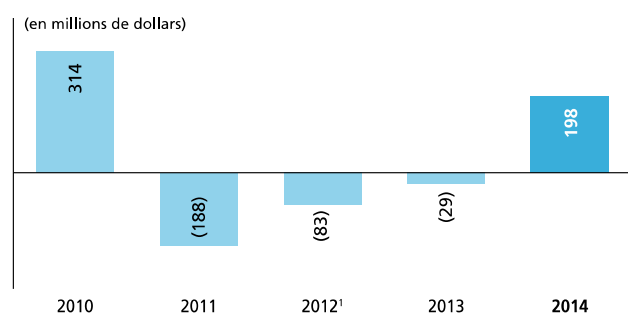
Résultat consolidé avant impôt



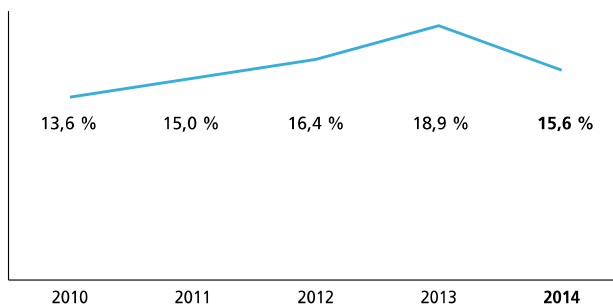
Main-d'œuvre exprimée en % des produits opérationnels ainsi que nombre d'employés²



Résultat net consolidé



Avantages du personnel exprimés en % des produits opérationnels



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 ci-dessous présente le rendement consolidé de la Société pour l'exercice 2014 par rapport à 2013.

(en millions de dollars)

Exercice clos le 31 décembre	2014	2013	Écart	%	Explication du changement
État consolidé du résultat global					Points saillants de la section 8 – Revue des activités opérationnelles à la page 77
Produits opérationnels	7 982	7 563	419	5,5	L'écart est principalement attribuable à la croissance des produits du secteur Colis et à l'augmentation des produits du service Poste-lettres (en raison des mesures tarifaires du service Poste-lettres du régime intérieur pour le secteur Postes Canada) et a été contré par l'érosion des volumes causée par la substitution électronique, le regroupement des factures et la concurrence acharnée pour les secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct de Postes Canada.
Charges opérationnelles	7 683	7 756	(73)	(0,9)	L'écart est principalement attribuable aux coûts des avantages du personnel plus faibles et aux gains de productivité pour le secteur Postes Canada.
Résultat opérationnel	299	(193)	492	–	
Résultat avant impôt	269	(58)	327	–	L'écart est principalement attribuable à la croissance des produits du secteur Colis, à une augmentation des produits du service Poste-lettres (en raison des mesures tarifaires et du taux d'érosion plus faible que prévu) et aux coûts des avantages du personnel plus faibles pour le secteur Postes Canada.
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	71	(29)	100	–	
Résultat net	198	(29)	227	–	
État consolidé des flux de trésorerie					Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 69
Trésorerie et équivalents de trésorerie	677	468	209	44,6	L'augmentation est en grande partie attribuable aux entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles.
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	592	326	266	81,6	L'écart est principalement attribuable aux revenus et aux profits plus élevés à l'échelle du Groupe d'entreprises.
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(359)	(134)	(225)	(165,7)	L'écart est principalement attribuable à des acquisitions nettes de placements et à une baisse du produit de la vente d'immobilisations pour le secteur Postes Canada.
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(24)	(22)	(2)	(12,4)	Il n'y a aucun changement important.

Aperçu pour 2015

Pour Postes Canada, 2015 sera une année critique pour transformer ses activités afin de passer d'un modèle axé sur le courrier à une entreprise axée sur les colis. La clé de cette transformation sera l'exécution du Plan d'action en cinq points. Plus particulièrement, nous allons investir d'importantes sommes pour accélérer la conversion du mode de livraison à la porte à la livraison aux boîtes postales communautaires pour les ménages, nous continuerons à optimiser le réseau de la vente au détail et à rationaliser les opérations et nous préparerons les prochaines rondes de négociations avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. La transformation comportera aussi un investissement continu 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. Ces investissements jetteront les bases d'un nouveau système postal grâce à une structure de coûts flexible qui préparera la Société à la baisse continue des volumes du courrier, posera les fondements pour tirer parti de la croissance du cybercommerce et permettra à Postes Canada d'affronter la concurrence sur le marché très concurrentiel des colis.

Le déclin des volumes Poste-lettres devrait se poursuivre en 2015. Bien que les volumes Poste-lettres du régime intérieur aient chuté de 5,4 % en 2014 par rapport à 2013, l'importance du déclin des volumes Poste-lettres en 2015 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.

Même s'il est prévu que la transition vers la livraison électronique fasse chuter les volumes Poste-lettres en 2015, il est aussi prévu qu'elle fasse augmenter davantage les revenus et les volumes des colis, plus particulièrement dans le marché entreprise à consommateur. Cette augmentation va créer des occasions pour Postes Canada et ses filiales, puisque les Canadiens font davantage d'achats en ligne et dépendent plus de la livraison de colis. Il sera très important de continuer à réaliser de solides résultats concernant le marché des colis afin d'assurer le succès du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

Le secteur d'activité Marketing direct, qui génère environ 1,2 milliard de dollars ou environ 20 % des produits de Postes Canada, continue à représenter un défi et une occasion en matière de croissance. Le publipostage, par exemple, ne représente qu'une fraction du marché de la publicité au Canada, qui se chiffre à 16 milliards de dollars, mais il tient une position unique, car il a la capacité de 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 dans le secteur Marketing direct et visera à mettre au point de nouveaux produits et services qui sont mieux ciblés et plus personnalisés.

Les coûts des avantages du personnel devraient augmenter considérablement en 2015, par rapport à 2014, principalement en raison d'une diminution, en 2014, des taux d'actualisation qui seront utilisés pour calculer les coûts des régimes d'avantages en 2015. Il est prévu que cette augmentation des coûts, ainsi que le déclin prévu des volumes Poste-lettres et des majorations tarifaires plus normales, donnera lieu à une perte pour le secteur Postes Canada en 2015. Les changements apportés aux taux d'actualisation peuvent entraîner une augmentation ou une diminution des coûts des avantages du personnel de centaines de millions de dollars. Cette volatilité démontre que Postes Canada doit continuer à concentrer ses efforts sur les changements fondamentaux qui assureront un rendement financier viable.

En 2015, la Société canadienne des postes continuera à traiter la question de viabilité du Régime. Les obligations au titre des prestations de retraite sont élevées comparativement à la situation financière et aux revenus 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 pris 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, il se peut que les fluctuations en matière de solvabilité du Régime exigent des paiements après 2017, ce qui pourrait facilement éradiquer toute augmentation de la trésorerie provenant des résultats de la Société ou des économies de coûts, en plus de nuire à la viabilité de la Société et du Régime. 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.

2 Activités de base et stratégie

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

2.1 Nos activités

Les activités du Groupe d'entreprises de Postes Canada visent à établir des liens entre les Canadiens et à faciliter le commerce à distance d'un bout à l'autre de notre vaste pays diversifié. Sa vision consiste à être un chef de file mondial en offrant des solutions novatrices en matière de livraison physique et électronique à l'avantage de ses clients, de ses employés et de tous les Canadiens.

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 revenus 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 plus de 16 000 véhicules et possède un effectif d'environ 65 000 employés.

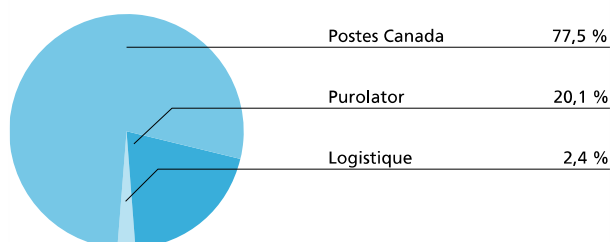
Chaque année, nos employés livrent plus de 9 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 15,7 millions d'adresses dans les régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

Postes Canada est la composante la plus importante du Groupe d'entreprises, ayant généré 6,2 milliards de dollars en revenus en 2014. 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 Médiaposte^{MC} 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, ayant généré des revenus de 1,7 milliard de dollars en 2014.

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 revenus se sont élevés à 223 millions de dollars en 2014.

Produits par secteur – 2014



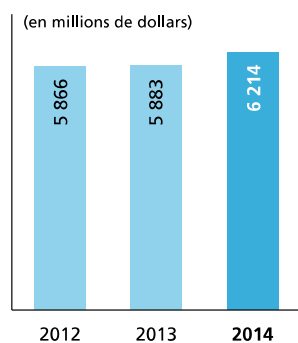
Produits par secteur	2012	2013	2014
Postes Canada	77,6 %	77,5 %	77,5 %
Purolator	20,4 %	20,3 %	20,1 %
Logistique	2,0 %	2,2 %	2,4 %

Secteur Postes Canada

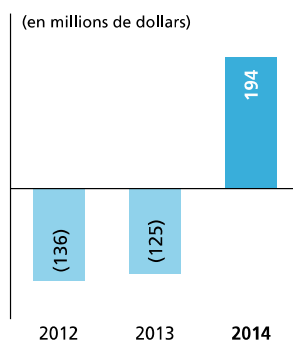
Le réseau de vente au détail de Postes Canada, qui est le plus grand au pays, compte près de 6 300 bureaux de poste et près de 12 000 véhicules. En 2014, Postes Canada a livré 9 milliards d'articles de courrier et de colis. Grâce à ses 51 000 employés, elle assure la prestation de services à 15,7 millions d'adresses.

Le secteur Postes Canada a généré des produits de 6,2 milliards de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2014, 77,5 % des produits opérationnels consolidés du Groupe d'entreprises se chiffrant à 8 milliards de dollars.

Produits

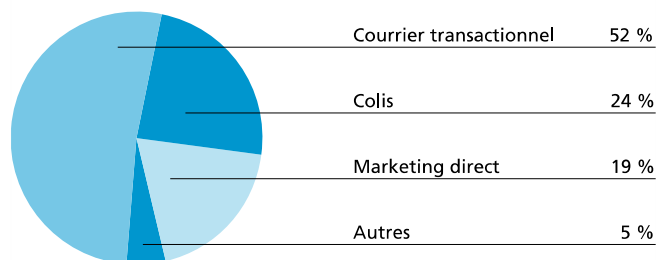


Résultat avant impôt



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

Produits selon le secteur d'activité – 2014



Produits selon le secteur d'activité	2012	2013	2014
Courrier transactionnel	51 %	50 %	52 %
Colis	22 %	24 %	24 %
Marketing direct	22 %	21 %	19 %
Autres	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, 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 près de 3,2 milliards de dollars, soit 52 % du total des produits opérationnels de Postes Canada de 2014, qui s'élève à 6,2 milliards de dollars. Les produits générés par ce secteur d'activité ont augmenté de 238 millions de dollars en 2014 par rapport à 2013, en raison de 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 opérationnels du secteur Courrier transactionnel proviennent des services de livraison du courrier traitable traditionnels; le service Poste-lettres du régime intérieur représente 91 % du total des produits opérationnels. Cependant, les volumes de courrier Poste-lettres connaissent un déclin rapide 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 entreprises et les consommateurs. La majorité des articles Poste-lettres proviennent toutefois des entreprises, principalement générés par quatre secteurs de l'industrie : les institutions financières, les télécommunications, les gouvernements et les services publics.

Colis

Le secteur d'activité Colis propose aux Canadiens une vaste gamme de services de livraison visant toutes les adresses du régime intérieur au Canada ainsi que 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 1,5 milliard de dollars, soit 24 % du total des produits opérationnels de Postes Canada de 2014, qui s'élève à 6,2 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. 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.

Nos clients sont composés des entreprises, des consommateurs, des gouvernements, des administrations postales internationales 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 produits : le service Médiaposte avec adresse^{MC}, le service Médiaposte sans adresse^{MC} et le service Poste-publications^{MC}. Le service Médiaposte avec adresse permet aux clients de personnaliser les envois et de cibler les messages promotionnels vers des consommateurs ou des clients potentiels précis. Le service Médiaposte sans adresse, quant à lui, permet aux clients de viser des régions ou des quartiers précis à l'échelle du Canada. Le service Poste-publications 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 opérationnels de Postes Canada de 2014, qui s'élève à 6,2 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 commercialistes, 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} (service de présentation de factures électroniques permettant aux utilisateurs de recevoir, de payer et de gérer leurs factures en un seul endroit), 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 près de 300 millions de dollars, soit 5 % du total des produits opérationnels de Postes Canada de 2014, qui s'élève à 6,2 milliards de dollars.

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

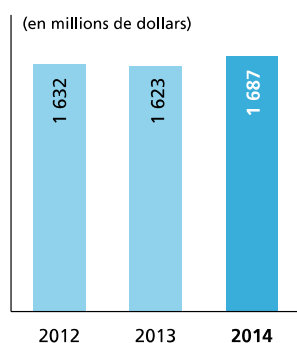
Secteur Purolator

Purolator est le fournisseur de solutions intégrées d'expédition de fret, de colis et de logistique le plus important au Canada. Avec plus de 50 ans d'expérience à livrer les promesses de ses clients, Purolator continue d'élargir sa portée, ses niveaux de service renommés et sa fiabilité pour joindre plus de personnes, d'entreprises et de localités partout au pays et dans le monde entier. Purolator veut se positionner pour accroître ses activités et prospérer à l'avenir. Purolator possède un vaste réseau de service au Canada qui compte 170 emplacements d'exploitation, 125 centres d'expédition, 595 agents d'expédition autorisés et 250 boîtes de dépôt, ainsi que 2 centres de contact avec la clientèle et 10 centres d'affaires PostNet^{MC}.

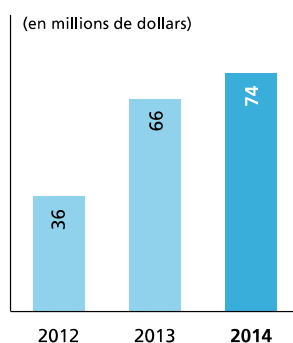
En 2014, Purolator a généré des produits se chiffrant à 1,7 milliard de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2014, 20,1 % du total des produits opérationnels consolidés du Groupe d'entreprises, qui s'élève à 8 milliards de dollars.

Grâce à ses services et à sa fiabilité sans pareil dans l'industrie, Purolator peut concentrer ses efforts sur la satisfaction des besoins du segment entreprise à entreprise du 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 le Groupe d'entreprises.

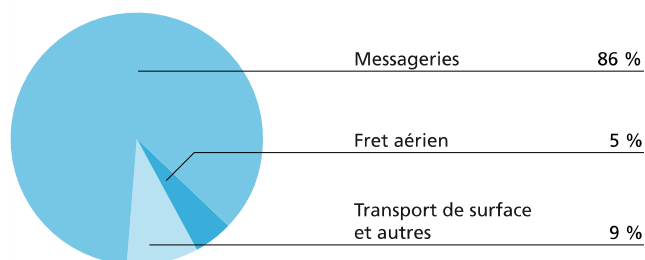
Produits



Résultat avant impôt



Produits selon le marché – 2014



Produits selon le marché	2012	2013	2014
Messagerie	85 %	86 %	86 %
Fret aérien	6 %	5 %	5 %
Transport de surface et autres	9 %	9 %	9 %

Secteur Logistique – SCI

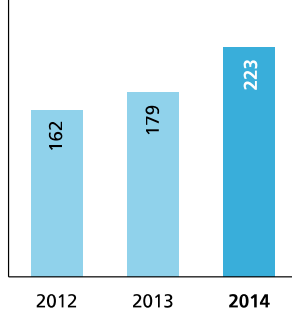
Par l'intermédiaire de ses entités d'exploitation, soit SCI Logistique, Progistix et First Team Transport (exerçant ses activités sous le nom de SCI-White Glove Services), SCI aide les entreprises à réduire leurs coûts et à améliorer leurs services en concevant, en mettant en place et en exploitant des 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.

SCI a généré des produits se chiffrant à 223 millions de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2014, 2,4 % du total des produits consolidés du Groupe d'entreprises, qui s'élève à 8 milliards de dollars.

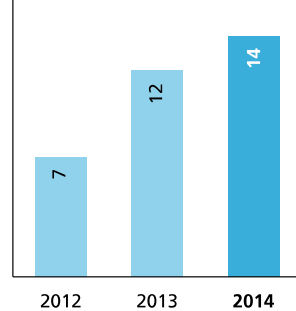
Produits

(en millions de dollars)



Résultat avant impôt

(en millions de dollars)



2.2 Notre environnement commercial

Tendances mondiales

L'économie mondiale a suscité de l'élan en 2014, mais la nouvelle année a commencé sur une note volatile, principalement en raison de la forte chute inattendue des prix du pétrole, des problèmes continus dans la zone euro et en Russie ainsi que des ralentissements de plusieurs économies émergentes. Il semble qu'une croissance accrue en 2015 reposera sur une reprise continue aux États-Unis qui dépend d'un dollar américain fort favorisant les dépenses de consommation et de capital dans ce pays, et d'une hausse de la demande américaine en importations meilleur marché. Un faible prix du pétrole continu contribuera à la volatilité globale de l'économie et pourrait donner lieu à des réductions budgétaires dans les pays producteurs de pétrole, ce qui ralentira davantage la croissance économique mondiale.

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 plus accessibles. L'International Post Corporation (IPC) fait part d'un déclin moyen des volumes du courrier par ménage de l'ordre de 17 %, pendant la période de 2009 à 2013, dans l'ensemble de 36 administrations postales participantes. Confrontées au défi de gérer un réseau de livraison de plus en plus coûteux et en expansion dans un environnement de volumes en déclin, de nombreuses administrations postales recherchent des solutions novatrices pour gérer les coûts. Certaines revoient la conception de leurs réseaux pour répondre aux nouvelles exigences en matière de cybercommerce et à la nécessité de prolonger les heures d'ouverture. L'administration postale de l'Australie (Australia Post) a lancé une stratégie qui met l'accent sur la création d'un réseau de colis de grande qualité d'un point de vue global, sur l'élargissement du réseau de comptoirs phare de la vente au détail et sur la création d'un environnement numérique sécuritaire pour tous les Australiens. En plus d'avoir renforcé sa présence à l'échelle internationale au moyen de partenariats avec d'autres administrations postales, elle est en voie d'élargir la gamme des services de logistique qu'elle offre, et ce, par l'acquisition d'un fournisseur de services de logistique. Elle a d'ailleurs mis en place des options de livraison flexibles et des armoires à colis sécuritaires accessibles en tout temps pour répondre aux besoins des consommateurs en matière de commodité. Malgré ces efforts, elle prévoit enregistrer une perte pour l'exercice 2015. D'autres administrations ont demandé à leurs organismes de réglementation d'apporter des changements à leur obligation d'assurer un service universel pour mieux correspondre aux réalités actuelles financières et du marché. À compter de juillet 2015, l'administration postale de la Nouvelle-Zélande (New Zealand Post) compte réduire la fréquence de livraison aux ménages dans les grands centres urbains à tous les deux jours.

Certaines administrations demeurent restreintes par des 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. Le USPS a enregistré respectivement des pertes nettes de 5,0 milliards et de 5,5 milliards de dollars pour les exercices de 2013 et de 2014, et il s'attend à continuer d'afficher des pertes semblables à moins que des changements structurels importants ne soient apportés.

Canada

En dépit de résultats positifs en 2014, 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 30 % du nombre d'envois livrés par adresse entre 2008 et 2014. Le déficit 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 qui lui permet 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 future et à remplir son obligation d'assurer un service universel. En 2015, nous porterons notre attention sur les stratégies de croissance dans les secteurs du marketing direct et du cybercommerce, ainsi que sur une stratégie de vente au détail grâce à un accent proactif sur le service à la clientèle.

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

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 exerce une pression négative sur nos revenus, à un moment où le nombre d'adresses dans le réseau augmente chaque année et où nos coûts de base sont essentiellement fixes.

Postes Canada doit s'adapter aux besoins changeants des Canadiens en offrant des services dont les clients ont besoin. Dans ce rôle important, Postes Canada sera un catalyseur essentiel pour les communications et le commerce; elle offrira le type de services dont nos clients ont besoin, peu importe l'endroit ou le moment.

En élaborant notre stratégie, 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 et la volatilité du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes et son incidence sur la trésorerie.

Nos priorités stratégiques nous orienteront pour répondre aux besoins émergents des Canadiens en matière de service postal, tout en veillant à ce que nous surmontions nos défis financiers et que notre entreprise demeure financièrement autonome. Nos principales priorités stratégiques consistent à redéfinir le service postal au moyen de la mise en œuvre réussie du Plan d'action en cinq points; à devenir un catalyseur du cybercommerce, en favorisant la croissance de nos secteurs Colis et Logistique et en élargissant nos activités de cybercommerce; à 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.

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

Le service postal de l'avenir reflétera et comblera les nouveaux besoins postaux des Canadiens : plus de colis et moins d'articles Poste-lettres. Le 11 décembre 2013, Postes Canada a annoncé son Plan d'action en cinq points dans le but de mieux servir tous les clients et de permettre à la Société de redevenir rentable. Cette annonce a suivi de vastes consultations auprès des Canadiens pour déterminer la façon dont leurs besoins et leurs attentes changent. En 2014, Postes Canada a commencé à mettre en œuvre le Plan qui jettera les 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. Postes Canada a déjà modifié de façon considérable la livraison, la vente au détail, les opérations et la tarification. Cinq initiatives jettent les bases d'un modèle d'entreprise viable et contribueront à la fondation d'un nouveau système postal. Il est prévu qu'il faudra cinq ans pour mettre en œuvre ces initiatives. Une fois entièrement mises en œuvre, ces initiatives devraient rapporter des avantages financiers de l'ordre estimatif de 700 millions à 900 millions de dollars par année.

Boîtes postales communautaires

Les dimensions et les formes du courrier changent, alors que les Canadiens reçoivent plus de colis et moins de lettres. De plus, nos clients mènent des vies plus occupées. Les boîtes postales communautaires (BPCOM) permettent de tenir compte des réalités en offrant aux clients un endroit sécuritaire à proximité de chez eux pour ramasser leur courrier et leurs colis à leur gré.

La conversion aux BPCOM est l'initiative la plus visible du Plan d'action en cinq points. La livraison, de l'installation postale à la destination finale, représente une portion importante des coûts opérationnels de Postes Canada et la conversion aux BPCOM permettra de réaliser des économies considérables, principalement grâce aux réductions du nombre d'employés de livraison, puisqu'il faut moins de temps pour livrer à une boîte postale communautaire qu'à la porte. Les ménages canadiens qui reçoivent encore du courrier à la porte, représentant environ 5 millions d'adresses, sont en train de passer à la livraison à une boîte postale communautaire. Cette initiative de conversion se poursuivra à un rythme accéléré au cours des quatre prochaines années, puisque près de 900 000 conversions sont prévues pour 2015. Bien qu'il s'agisse d'un changement important pour les opérations de Postes Canada et pour les Canadiens visés, le mode de livraison sera normalisé à l'échelle du pays et le changement n'aura aucune incidence sur la majorité des Canadiens – ceux qui reçoivent déjà leur courrier à des BPCOM ou qui bénéficient d'une livraison centralisée à une batterie de boîtes aux lettres dans un immeuble d'habitations, une copropriété ou une résidence pour personnes âgées, les Canadiens en régions rurales bénéficiant de la livraison en bordure de terrain, ni la plupart des entreprises situées dans des secteurs commerciaux bien établis.

La conversion vient aussi appuyer nos initiatives de croissance en offrant des points de livraison sécuritaires pour les Canadiens. Les compartiments des BPCOM sont suffisamment grands pour contenir 80 % des colis et des paquets que les Canadiens reçoivent. Les gros colis ne rentrant pas dans les compartiments des boîtes communautaires et les articles nécessitant une signature seront livrés à la porte. Les boîtes postales normalisées et la livraison simplifiée laisseront plus de place à l'innovation en ce qui a trait aux produits de publipostage, y compris les échantillons.

Nouvelle approche de tarification

Dans le cadre du Plan d'action en cinq points, Postes Canada a mis en place une structure de tarification progressive pour les lettres des régimes intérieur et international le 31 mars 2014. Il s'agit d'une approche plus commerciale qui tient mieux compte du coût du service fourni à diverses clientèles et qui encourage l'achat de plusieurs timbres en une seule transaction, mais reconnaît aussi la fidélité des clients et des petites entreprises qui utilisent le plus le service postal.

La mesure tarifaire de 2014 a contribué à une augmentation des revenus générés par les articles Poste-lettres du régime intérieur de 214 millions de dollars comparativement à 2013, ce qui a suffi à surmonter une érosion des volumes de 5,4 % sur 12 mois. Même si le niveau d'érosion était moins élevé que prévu en 2014, compte tenu de la nouvelle structure de tarification, nous savons qu'une érosion future des articles Poste-lettres ne suivra pas une trajectoire droite et prévisible. Les hypothèses à long terme prévoient toujours une érosion importante du service Poste-lettres, puisque les expéditeurs commerciaux cherchent à réduire leurs coûts et à optimiser la technologie numérique. Par conséquent, Postes Canada est vulnérable aux changements de comportement en matière de services d'expédition d'un petit groupe de clients commerciaux.

Des majorations tarifaires plus normales sont prévues pour 2015 et de futurs ajustements tarifaires après 2015 tiendront compte des répercussions sur les clients, les volumes du courrier et les revenus.

Ajout de bureaux de poste concessionnaires pour une plus grande commodité

Postes Canada possède le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, qui compte près de 6 300 bureaux de poste de la Société et bureaux de poste exploités par des concessionnaires. Alors que beaucoup de Canadiens tirent avantage de notre plateforme en ligne (postescanada.ca) pour réaliser de nombreuses transactions quotidiennes, comme l'achat de timbres, notre réseau de vente au détail est toujours important pour les Canadiens et il joue un rôle clé pour leur offrir les services améliorés de livraison des colis qu'ils recherchent pour leurs achats en ligne.

La Société renforcera son réseau de vente au détail en cherchant à former de nouveaux partenariats avec des entreprises de vente au détail pour ouvrir davantage de bureaux de poste concessionnaires à l'intérieur d'un autre commerce à l'échelle du Canada. Les clients aiment bien ces bureaux de poste concessionnaires, puisqu'ils sont un ajout pratique à l'intérieur d'un autre commerce et sont situés à un endroit où les gens du quartier magasinent déjà. De plus, les heures d'ouverture de ces bureaux sont plus commodes que celles de nombreux comptoirs de la Société. Les clients ont aussi plus d'options pour le ramassage et le retour des colis, au besoin. Ces avantages sont particulièrement importants dans le cas des articles de niveau de confidentialité supérieur et de plus grande valeur et des colis trop volumineux pour entrer dans un compartiment de boîte postale communautaire, ou pour les clients qui désirent ramasser leurs colis près de leur lieu de travail ou pour ceux qui désirent offrir un cadeau surprise à un membre de la famille qui habite sous le même toit.

Postes Canada rationalisera le réseau traditionnel de bureaux de poste en réduisant les heures d'ouverture ou en fermant certains emplacements où l'achalandage le justifie. La structure de coûts des bureaux de poste de la Société est beaucoup plus élevée que celle des bureaux de poste concessionnaires et ils ne génèrent pas assez de revenus pour couvrir les coûts. Postes Canada étudiera également d'autres solutions moins coûteuses pour répondre aux besoins des clients qui souhaitent effectuer des transactions standard propres aux colis et aux timbres, notamment les bornes libre-service et une version réduite du système de point de vente aux fins de ramassage des colis. Tous les changements se conformeront aux exigences du *Protocole du service postal canadien* et respecteront le moratoire sur la fermeture de bureaux de poste dans les régions rurales ainsi que les conventions collectives.

Rationalisation des opérations

Les volumes du service Poste-lettres connaissent un déclin depuis des années, tandis que le nombre de colis continue à croître. Cette situation a occasionné une capacité excédentaire pour nos fonctions de traitement, plus particulièrement le tri et la distribution du courrier. Étant donné que moins de particuliers expédient et reçoivent des articles Poste-lettres traditionnels, et qu'un plus grand nombre d'articles à livrer proviennent d'entrepôts de vente au détail situés dans les grands centres, la structure actuelle de notre réseau convient moins au flot du courrier. Afin d'adapter notre entreprise à cette nouvelle réalité, nous réorganisons notre réseau opérationnel pour en améliorer l'efficacité tout en misant sur la croissance des volumes des colis. Cette initiative a commencé en 2010, par des investissements importants dans le cadre du Programme de transformation postale : les procédés de traitement et de livraison vieillissants ont été résolument remplacés par des approches plus modernes et plus économiques fondées sur l'utilisation des technologies. L'équipement de tri en place aujourd'hui est très rapide et précis, et permet un tri séquentiel du courrier en fonction du trajet du personnel de livraison pour chaque itinéraire. Des économies d'échelle sont également réalisées en regroupant les activités de traitement des articles Poste-lettres aux principaux établissements dans les grands centres urbains pour utiliser l'équipement ultrarapide et économique de traitement automatisé du courrier. Il y a également eu un changement de cap vers la motorisation : de nombreux facteurs quittent maintenant leur poste au volant d'un véhicule à faible consommation de carburant qui contient le courrier et les colis qu'ils doivent livrer. Cette amélioration offre une meilleure expérience au client destinataire, surtout dans le secteur Colis, à des coûts beaucoup plus bas pour la Société. Postes Canada continuera à transformer ses activités afin de répondre aux besoins changeants des Canadiens, ce qui lui permettra de générer d'importantes économies annuelles, de réaliser des gains d'efficacité et de mieux servir le marché croissant des colis.

Solutions aux coûts de main-d'œuvre

La santé future de l'entreprise repose sur sa capacité, dans la mesure du possible, à demeurer concurrentielle et à faire preuve d'une flexibilité opérationnelle, ce qui est essentiel sur le marché très concurrentiel des colis, dans un monde de plus en plus numérique. L'harmonisation des coûts de main-d'œuvre pour refléter les changements apportés à l'entreprise est par conséquent cruciale pour sa réussite. Nous prévoyons aligner les coûts de main-d'œuvre, ainsi que les coûts au titre des prestations de retraite et des autres avantages du personnel, sur ceux de nos concurrents grâce à l'attrition et par la négociation collective. Étant donné que nous nous attendons à ce qu'environ 15 000 employés prennent leur retraite ou quittent la Société au cours des cinq prochaines années, nous aurons l'occasion de réduire nos effectifs de l'ordre de 6 000 à 8 000 postes, tandis que nous mettons en œuvre les changements énoncés dans le Plan d'action en cinq points. Nous continuerons à collaborer avec les syndicats pour renforcer la compétitivité et la viabilité de l'entreprise, tout en cherchant à limiter l'incidence des changements sur les employés actuels. Le règlement pris par le gouvernement du Canada en février 2014 accorde à Postes Canada un allègement la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux au Régime pendant quatre ans (de 2014 à 2017). Cet allègement nous donnera le temps, tout en travaillant avec nos syndicats et d'autres représentants des participants au Régime, de prendre les mesures nécessaires pour régler définitivement les problèmes qui touchent la viabilité du Régime. Avec un effectif réduit, Postes Canada sera une entreprise plus flexible et concurrentielle, et mieux en mesure de s'adapter rapidement à un marché en constante évolution.

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 des articles Poste-lettres, elle est indispensable à notre avenir. Nous avons réalisé des investissements importants pour développer nos produits, nos services et nos opérations. Grâce à cet accent mis sur l'innovation et la commodité, à notre couverture du marché sans pareille, avec près de 6 300 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 devons nous positionner en tant que fournisseur privilégié dans le segment entreprise à consommateur au pays, en concentrant nos efforts sur l'amélioration des relations avec les expéditeurs cybercommerçants et les administrations postales étrangères pour rehausser l'expérience de livraison et nous distinguer des concurrents dans le secteur de la livraison résidentielle.

Mettre au point des solutions de marketing gagnantes

Les produits de publipostage de Postes Canada (Médiaposte avec adresse et Médiaposte sans adresse) représentent un faible pourcentage (environ 6 %) du marché de la publicité au Canada. Alors que la publicité imprimée, y compris le publipostage, 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 passer 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. Le marketing direct peut aussi être un élément intrinsèque d'une campagne multimédia. Notre stratégie mettra l'accent sur la reformulation des arguments valeur du publipostage pour le marché concurrentiel d'aujourd'hui, grâce à l'innovation et à la révision de nos produits pour les rendre plus conviviaux et en simplifier la tarification.

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

Les changements en cours à Postes Canada représentent une transition fondamentale pour son effectif. Pour un grand nombre d'employés, les tâches quotidiennes exécutées depuis longtemps changeront considérablement. 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 se sentent habilités à 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

La vision à long terme de Purolator est de rendre le Canada plus fort en aidant ses clients à tenir leurs promesses faites aux clients. Ce mandat demeure le moteur de son orientation stratégique : développer les capacités de l'entreprise pour maintenir une position de chef de file sur le marché des services de messagerie et être le 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. La proposition de Purolator sur le marché continue à mettre l'accent sur la mise au point de solutions novatrices, le maintien d'un réseau supérieur et fiable et l'offre d'un service à la clientèle exceptionnel.

Les initiatives stratégiques de Purolator sont ancrées dans trois piliers stratégiques :

- maintenir un modèle opérationnel durable;
- protéger les marchés de base;
- générer de nouvelles sources de profits.

Initiative de taille pour l'entreprise, la stratégie de transformation (PuroNext) des procédés opérationnels de Purolator vise à développer un modèle opérationnel de premier plan et durable qui comporte des investissements importants dans la base de données, la technologie mobile du personnel et l'optimisation des itinéraires. Ces investissements opérationnels sont essentiels pour appuyer les services à valeur ajoutée de fret, de messagerie et de logistique offerts aux clients, et pour améliorer l'expérience globale de la clientèle grâce à la visibilité des données et à la souplesse des offres de service.

Afin de conserver sa position actuelle sur le marché et protéger ses marchés de base, Purolator doit continuer à renforcer sa capacité à desservir le marché, tout en améliorant sans cesse l'expérience de la clientèle. L'investissement continu visant à élargir le portefeuille de produits de Purolator pour réagir aux fluctuations du marché, à la fois pour les services de messagerie et de fret, demeure une priorité. Les investissements technologiques axés sur les clients, comme les capacités commerciales de services Web pour le marché du cybercommerce entreprise à entreprise, un portail de visibilité des données de la clientèle et des applications mobiles, ne sont que quelques exemples de stratégies orientées vers la clientèle.

Pour générer de nouvelles sources de profits, Purolator Logistique, une initiative du Groupe d'entreprises de Postes Canada qui a recours aux connaissances et à l'expérience en logistique de SCI, offre des capacités à valeur ajoutée au-delà des services de transport.

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 du cybercommerce, la logistique inversée, les solutions de gestion du cycle de vie du produit et les services spécialisés de transport. Le fait de miser sur les 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 2015, SCI continuera à mettre l'accent sur une croissance rentable. Cela découlera des marchés verticaux ciblés comme la vente au détail, 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 2014

Comme l'indique la section 2.3 – Notre stratégie et nos priorités stratégiques, nos principales priorités stratégiques sont axées 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 2014.

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

- Les revenus du secteur Colis ont augmenté à plus de 1,5 milliard de dollars en 2014 (une augmentation de 8,6 % par rapport à 2013) et les revenus du secteur Colis provenant de nos 25 principaux clients du cybercommerce ont augmenté de près de 30 % par rapport à 2013.
- Nous avons accru 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 à certains emplacements. L'emboîtement est l'association d'articles aux conteneurs, de conteneurs aux unités d'expédition et d'unités d'expédition aux remorques. Nous associons le code à barres de l'article repérable au numéro d'identification du conteneur et nous balayons les conteneurs dans le véhicule de transport. Cette amélioration permet aux clients de savoir quand leur article quitte un grand établissement et arrive 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 2014, nous avons eu 250 nouvelles intégrations de services Web et plus de 3 000 clients intégrés aux services Web, soit deux fois plus qu'en 2013. Par ailleurs, les commerçants ont augmenté leurs transactions d'expéditions avec Postes Canada.
- Pour répondre aux demandes des commerçants et des clients concernant la livraison le jour même dans les grands centres urbains, nous avons étendu notre service Livré ce soir de la région du Grand Toronto en 2013 à la région du Grand Vancouver pour la période de magasinage des Fêtes de 2014. Plus de six millions de clients ont eu accès au service et les clients qui commandaient des produits auprès des détaillants en ligne participants au courant de la journée recevaient leur commande le soir même.
- Le service FlexiLivraison^{MC} a été mis à l'essai par les employés, leurs amis et les membres de leur famille. Cette solution est une nouvelle option de livraison qui permet aux clients de faire livrer leurs paquets au bureau de poste qui leur convient le mieux aux fins de ramassage – près de leur domicile, de leur bureau ou à n'importe quel endroit au pays.
- Nous avons installé 377 armoires à colis de plus dans les immeubles d'habitation et les immeubles en copropriété partout au Canada. Elles 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 la marque pour les colis. Les principaux thèmes étaient Du monde en ligne jusqu'à vous^{MC} et les ramassages et les retours pour la période des Fêtes. Les campagnes étaient appuyées par la publicité sur plusieurs plateformes de médias sociaux, y compris des annonces télévisées, afin de promouvoir notre position de chef de file du cybercommerce et la commodité supérieure de nos services de livraison de colis. Le 23 septembre 2014, nous avons tenu notre troisième 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.

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

- Nous avons fait passer environ 100 000 ménages dans 11 municipalités, desservis par 13 postes de facteurs et 2 886 emplacements de BPCOM, de la livraison à la porte à la livraison aux BPCOM. Ces conversions ont mené à 130 réductions d'itinéraires et à près de 300 réorganisations d'itinéraires.
- Le 31 mars 2014, nous avons mis en place une nouvelle structure de tarification progressive pour les lettres des régimes intérieur et international, ce qui a aidé à augmenter les revenus de Postes Canada de plus de 200 millions de dollars par rapport à 2013.
- Nous avons optimisé le réseau de bureaux de poste de la Société et réalisé des économies en modifiant les heures d'ouverture et en fermant plus de 45 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 grâce à la conclusion de conventions avec de nouveaux détaillants pour la vente des produits de Postes Canada.
- Nous avons transféré le traitement du courrier pour 3 grands établissements et regroupé 15 centres de desserte postale dans des grands établissements.
- 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. De nouvelles conventions collectives ont été négociées avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications et l'Association des officiers des postes du Canada pour aider à réduire nos coûts de main-d'œuvre, y compris ceux liés au régime de retraite, et aider la Société à s'adapter aux besoins changeants des Canadiens en matière de services postaux.

Mise en œuvre de la Transformation postale

- Nous avons mis fin au projet pluriannuel de la Transformation postale de 1,8 milliard de dollars. À la fin de l'année, le projet avait atteint l'objectif d'économies d'échelle annuelles de 250 millions de dollars plus tôt que prévu.
- Nous avons ouvert le Centre de traitement du Pacifique à Richmond, en Colombie-Britannique, et nous y avons transféré les opérations du régime intérieur et du régime international de l'Établissement de traitement du courrier de Vancouver et du Centre de distribution des colis de Vancouver.
- Nous avons installé et mis en œuvre deux trieuses pour expédition à Montréal et à Richmond et une trieuse des articles du régime international à Richmond. Nous avons également regroupé les 11 derniers centres de travail du système de vidéocodage distincts d'origine en 2 centres de codage entièrement intégrés à Richmond et à Toronto.
- Nous avons remplacé de l'infrastructure essentielle à 3 nouveaux postes de facteurs et à 5 postes de facteurs modernisés, et avons mis en place le nouveau modèle de livraison dans 15 postes de facteurs. Nous avons également effectué des réorganisations pour l'ajout du tri séquentiel dans 50 postes de facteurs et des réorganisations concernant la mesure de volume dans 106 postes de facteurs.

Accent mis sur la santé, la sécurité et la formation

- Nous avons diminué le taux de fréquence des blessures entraînant une perte de temps de 6 % par rapport à 2013. Nous continuons à concentrer nos efforts sur le maintien d'un milieu de travail sain et sécuritaire, en accroissant toujours la sensibilisation en matière de sécurité auprès de nos employés 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 un peu moins de 705 000 heures de formation à l'échelle de l'entreprise 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.

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

- Nous avons dépassé les objectifs de rendement du service dans les délais impartis pour la distribution du courrier international de départ et avons amélioré notre rendement sur 12 mois pour toutes les catégories de colis et le service Médiaposte avec adresse^{MC}.
- Nous avons dépassé les objectifs de balayage de traitement du courrier d'origine, appuyant ainsi la croissance des colis pour le cybercommerce.
- Nous avons atteint les niveaux de service à la clientèle visés pour le traitement et le suivi des demandes des clients, et le nombre d'appels aux centres d'appels a diminué de 5,2 % par rapport à 2013. Des initiatives telles que des modifications au système de réponse vocale interactive et des améliorations au site Web ont réduit le nombre d'appels de suivi du statut et réacheminé les appels à des services d'autoassistance en ligne et de réponses automatisées.
- Nous continuons à élargir le procédé d'intégration des clients pour améliorer leur expérience et nous avons dépassé les objectifs pour toutes les catégories d'intégration, y compris l'intégration complexe, l'intégration standard et l'intégration multicanal.

4 Capacités

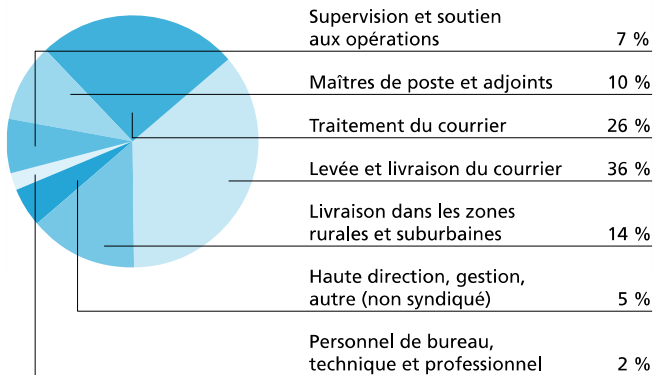
Examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les facteurs de rendement clés et à produire des résultats

4.1 Nos employés

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada compte l'un des plus grands effectifs au Canada, soit 65 000¹ employés, dont 14 000 parmi nos 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 – 2014



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

En 2014, notre plan de ressources humaines s'est concentré sur le perfectionnement en leadership, les relations avec les employés, la formation et la gestion de l'effectif. Pour appuyer ces initiatives, nous avons élargi le perfectionnement des cadres, mis à l'essai un concept pour améliorer l'expérience de la clientèle, lancé une plateforme de téléformation et amélioré les prévisions en matière de recrutement et d'attrition.

Le programme LEAD 2.0, notre programme de perfectionnement des cadres, a été offert pour la troisième année consécutive en vue de renforcer le plan de relève de l'entreprise et de faciliter le changement de culture. Tandis que nous prévoyons perfectionner nos cadres intermédiaires, une version modifiée du programme LEAD a été conçue et sera mise à l'essai au début de 2015. De même, nous avons lancé un projet pilote pour améliorer la fidélité de la clientèle, en commençant en Nouvelle-Écosse et à Calgary. Cette initiative vise à améliorer l'expérience des employés et des clients afin d'appuyer notre stratégie de croissance. Les premières évaluations ont été positives et le concept sera étendu à de nouveaux emplacements en 2015.

La formation est également une composante clé de notre plan de ressources humaines. Vu la transformation de la Société, nos employés doivent se préparer à assumer de nouveaux rôles ou des rôles modifiés. Le lancement de notre nouveau Centre de traitement du Pacifique, par exemple, a occasionné plus de 78 000 heures de formation pour les employés et leurs chefs d'équipe afin qu'ils soient bien préparés en vue d'utiliser l'équipement et les procédés modifiés. De plus, nous avons considérablement investi dans les technologies en 2014 et nous avons mis sur pied des salles de classe pour la téléformation dans la plupart de nos établissements et dans plusieurs postes de facteurs. Cet investissement se poursuivra en 2015 alors que nous mettrons en œuvre la téléformation dans les autres postes de facteurs et que nous augmenterons la portée, l'efficacité, l'efficience et la souplesse de nos programmes de formation.

Outre la formation, le procédé de recrutement et de sélection est primordial afin d'avoir les talents adéquats permettant d'atteindre les objectifs de la Société. 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 intensifié nos efforts de recrutement pour accroître la visibilité de nos occasions d'emploi dans ces secteurs grâce à des partenariats stratégiques et à des efforts de sensibilisation ciblés. Nos efforts sont conformes à l'engagement décrit dans le Plan d'équité en matière d'emploi à Postes Canada pour 2012-2014. Par ailleurs, nous avons continué d'utiliser les médias sociaux pour annoncer nos emplois et attirer de nouveaux candidats, et pour offrir l'accès à nos offres d'emplois sur les appareils mobiles. Ces efforts continueront en 2015, l'accent étant mis sur le renforcement de la présence de notre image de marque en matière d'emploi et sur l'attrait et le maintien en poste d'un effectif diversifié. Nous avons cherché également à faire correspondre l'attrition aux objectifs de compression des effectifs et à atteindre les objectifs de l'entreprise, tout en minimisant les répercussions sur les employés. Ce travail se poursuivra en 2015 et au-delà.

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.

Purolator

Purolator a un effectif très engagé qui est fier de son entreprise. Cela a encore une fois été confirmé par les résultats du sondage sur l'engagement des employés MyVoice 2014, qui a été mené auprès des employés syndiqués et non syndiqués. La rétroaction indique que l'entreprise a apporté des améliorations en matière de communication de leadership et de gestion des changements, ces points ayant été soulevés comme préoccupations en 2013. Les améliorations résultent de mesures ciblées effectuées à différents niveaux, notamment des réunions petits-déjeuners avec le président, des séances de discussion semestrielles avec les employés, des vidéos PuroPulse, et l'établissement du bureau de gestion des changements organisationnels.

Le changement important requis par PuroNext a entraîné le besoin d'un bureau de gestion des changements organisationnels, créé pour encadrer et appuyer les employés au cours de la transformation organisationnelle. Ce programme quinquennal d'initiatives et d'investissements pour l'avenir de Purolator suscitera l'engagement des employés et offrira une formation et des outils pour assurer l'adoption réussie de nouveaux procédés et de nouvelles technologies.

En 2014, l'entreprise a mis sur pied le concept d'objectifs communs. Cerner les bons comportements et les ancrer dans la culture seront des éléments essentiels au succès de PuroNext. De plus, pour reconnaître l'importance d'un programme bien intégré de prix et de reconnaissance, Purolator a lancé PuroRécompenses.

Purolator adoptera cinq nouvelles compétences de base en 2015 comme feuille de route culturelle pour motiver le respect des engagements faits aux clients : gestion des changements, innovation, gestion des relations, communication et leadership. Des compétences propres aux ventes, qui correspondent aux compétences de base et aux techniques de vente de solutions, ont également été mises en place pour favoriser la croissance, accroître la part du marché et maintenir le souci des clients.

Santé et sécurité en milieu de travail

Secteur Postes Canada

Postes Canada encourage une culture de santé et de sécurité et s'engage à renforcer des programmes de santé et de sécurité grâce à la détermination, la prévention et le contrôle des dangers, la mise en place d'un leadership lié à la sécurité et les mesures d'amélioration continue. Cette stratégie a contribué à la réduction du nombre de blessures en 2014, le taux de fréquence de blessures ayant diminué de 6 % sur 12 mois.

Les chutes et glissades et les blessures liées à l'ergonomie continuent d'être les principales causes de blessures en milieu de travail. La Société continue à sensibiliser les employés, ainsi que les propriétaires de maisons et d'entreprises, sur la prévention de ces blessures. L'accent a été mis sur l'encadrement et le leadership en matière de pratiques sécuritaires liés à la prévention des blessures musculo-squelettiques dans les activités de traitement et de livraison.

Plusieurs autres initiatives ont contribué à l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail. Même si notre modèle de livraison change, la sécurité demeure au premier plan. Les plans d'action relatifs au leadership en matière de sécurité continuent à cibler les questions locales de sécurité et les aspects à risque élevé.

D'autres activités visent à améliorer le respect des exigences en matière de santé et de sécurité. Au total, 367 installations effectuant des opérations aux quais ont été évaluées pour déterminer la conformité aux exigences de la loi et à celles de la Société. Des lacunes ont été repérées et des mesures correctives ont été mises en œuvre.

L'amélioration du système de gestion de la sécurité se poursuit pour mieux gérer les priorités en matière de sécurité et les programmes connexes dans l'ensemble de la Société. En 2015, l'accent sera mis sur la conversion sécuritaire du modèle de livraison à la porte au modèle de livraison aux boîtes postales communautaires.

Santé et sécurité des factrices et facteurs ruraux et suburbains

Nos clients ruraux reçoivent habituellement leur courrier dans des boîtes aux lettres rurales (BLR) au bout de leur entrée. Ces adresses rurales représentent environ 5 % des 15,7 millions d'adresses canadiennes. La poursuite de l'urbanisation du pays a accru la densité de circulation dans les routes rurales, ainsi que la vitesse à laquelle roulent ces véhicules, ce qui a engendré des risques potentiels à la sécurité de nos factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS).

Afin de réduire le risque de microtraumatismes répétés et de traiter les problèmes ergonomiques soulevés, nous continuons à fournir des véhicules à conduite à droite ou des outils de préhension pour les cas où les FFRS doivent livrer du courrier par la fenêtre du côté passager du véhicule.

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	34 195	Le 31 janvier 2016
STTP-FFRS ³	7 211	Le 31 décembre 2015
ACMPA ⁴	5 512	Le 31 décembre 2014
AOPC ⁵	3 493	Le 31 mars 2018
AFPC/SEPC ⁶	1 307	Le 31 août 2016
Total	51 718	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2014; 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 d'examiner des dizaines de milliers de dossiers d'employés en préparation aux 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 actuellement avec l'Agence du revenu du Canada pour communiquer avec les autres personnes qui peuvent être admissibles et avec qui la Société n'a pas été en mesure de communiquer. De plus, Postes Canada se servira d'autres moyens pour communiquer avec les anciens employés admissibles.

Association des officiers des postes du Canada (AOPC)

La convention collective précédente conclue entre Postes Canada et l'AOPC a pris fin le 31 mars 2014. 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. Les négociations en vue d'une nouvelle convention collective ont commencé au premier trimestre de 2014 et un accord a récemment été ratifié. La convention de quatre ans 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 également 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 recevront un salaire annuel de départ moins élevé, auront droit à un nombre inférieur de congés annuels et obtiendront la sécurité d'emploi après 10 années d'emploi continu au sein de la Société. De plus, ils seront admissibles à un régime de retraite à cotisations déterminées, au lieu du régime à prestations déterminées. Tout comme la convention conclue avec l'AFPC plus tôt en 2014, cette convention aidera à réduire nos coûts liés à la main-d'œuvre.

Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)

La convention collective actuelle 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. La convention de l'ACMPA prévoit un processus d'arbitrage des propositions finales afin de régler toutes les questions en suspens, au lieu d'une grève ou d'un lock-out.

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

Postes Canada a deux conventions collectives distinctes avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. En 2014, Postes Canada a continué de rencontrer le STTP-EPU pour discuter des défis de la Société liés à ses activités et au régime de retraite. Postes Canada et le STTP-EPU en sont maintenant à la dernière année de la convention collective, qui prendra fin le 31 janvier 2016.

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

Postes Canada et le STTP-FFRS en sont maintenant à la dernière année de la convention collective de quatre ans, qui prendra fin le 31 décembre 2015.

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

Le 12 mai 2014, Postes Canada et l'AFPC/SEPC ont signé une nouvelle convention collective, 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. La convention collective de quatre ans comporte de modestes augmentations salariales pour les deux premières années et n'accorde aucune augmentation pour les deux dernières années. Pour les employés actuels, la convention préserve également les dispositions liées à la sécurité d'emploi et le régime de retraite à prestations déterminées. Les employés embauchés après le 12 mai 2014 recevront un salaire annuel de départ moins élevé, auront droit à un nombre inférieur de congés annuels et obtiendront la sécurité d'emploi après 10 années d'emploi continu au sein de la Société. De plus, ils seront admissibles à un régime de retraite à cotisations déterminées, au lieu du régime à prestations déterminées. Cette convention collective nous aidera à réduire nos coûts liés à la main-d'œuvre, à mesure que nous adaptons l'entreprise aux besoins changeants des Canadiens en matière de services postaux.

Purolator

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ¹	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters ²	8 727	Le 31 décembre 2016 Le 31 décembre 2017
Autres ³	392	Le 31 décembre 2017 Le 31 janvier 2015
Total	9 119	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2014; 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.

En 2013, le Syndicat canadien des employés des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) a fusionné avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses de l'automobile, afin de créer un nouveau syndicat : Unifor. La convention conclue entre Purolator et Unifor, qui régit la relation d'emploi des employés administratifs et de bureau au Québec, prendra fin à la fin de 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 devraient être entamées au début de 2015.

Logistique – SCI

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ¹	Date d'expiration de la convention collective
Unifor – Toronto	265	Le 31 décembre 2019
Unifor – Laval	21	Le 30 novembre 2016
Total	286	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2014; 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 2014, plus de 9 milliards d'articles de courrier et de colis ont été traités, ce qui représente quelque 36 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,
- 6 296 bureaux de poste appartenant à la Société ou gérés par des concessionnaires agréés,
- 492 postes de facteurs,
- 13 962 itinéraires de facteurs,
- 1 212 itinéraires de courriers des services postaux,
- 26 404 boîtes aux lettres publiques,
- 185 671 emplacements de boîtes postales communautaires et de boîtes postales multiples,
- 1,8 million de cases postales (y compris la poste restante),
- 7 300 itinéraires de factrices et facteurs ruraux et suburbains.

Les éléments clés du réseau de bout en bout sont le traitement et la livraison du courrier, lesquels font partie d'un programme de modernisation important depuis 2009.

Notre programme de transformation de l'infrastructure

En 2014, le Programme de transformation postale a pris fin avec succès. Ce programme avait été lancé en 2008 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 opérations de Postes Canada se sont considérablement améliorées grâce à la Transformation postale. Les investissements dans les lecteurs optiques de caractères multilignes ergonomiques à haute vitesse ont augmenté l'exactitude et la fiabilité de l'ensemble de notre réseau de traitement du courrier. Une nouvelle 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 nouveaux systèmes, appuyés par un réseau centralisé, permettent l'automatisation du tri du courrier ainsi que l'automatisation du tri séquentiel pour un nombre accru d'emplacements, en plus d'assurer la normalisation des stratégies de tri. De plus, nous avons mis en œuvre un nouveau modèle de livraison axé sur le tri séquentiel automatisé du courrier pour les facteurs, la motorisation et le regroupement de nos opérations de livraison pour améliorer l'efficacité.

Un montant total d'environ 1,8 milliard de dollars a été investi durant le projet, dont environ 105 millions de dollars en 2014. À la fin de l'année, le total des avantages annuels se chiffre à 250 millions de dollars, atteignant notre objectif d'économies plus tôt que prévu. À mesure que nous transformons notre entreprise afin de passer d'un modèle axé sur le courrier à une entreprise axée sur les colis, le Plan d'action en cinq points jettera les bases d'un nouveau système postal en nous aidant à réduire considérablement nos coûts et en nous mettant en meilleure position pour assurer la croissance.

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.

En 2014, nous avons ouvert un nouveau centre de traitement à la fine pointe de la technologie à Richmond, en Colombie-Britannique. Cette nouvelle installation dispose de l'équipement de tri et de traitement le plus efficace et le plus sophistiqué en Amérique du Nord, ce qui nous permet de mieux servir les clients et de favoriser le marché du cybercommerce au Canada, ainsi que les marchés florissants de la région du Pacifique. Nous avons continué notre travail en collaboration avec l'Agence des services frontaliers du Canada pour moderniser nos bureaux d'échange, ce qui se poursuivra en 2015 pour rendre le traitement du courrier du régime international plus efficace.

Pour profiter de l'équipement ultrarapide et économique de traitement automatisé du courrier, nous avons commencé à regrouper les activités de traitement des articles Poste-lettres^{MC} dans les grands centres urbains. Ainsi, nous avons transféré certaines tâches de traitement du courrier d'Ottawa à Montréal, de London à Toronto et de Saint John à Halifax.

Étant donné l'accent que nous mettons sur la croissance des colis, nous continuons également de moderniser et d'améliorer nos capacités de traitement pour les colis de toutes les dimensions. En 2014, nous avons terminé l'installation de nouveaux systèmes de traitement et de tri des colis et des conteneurs aux établissements de traitement de Montréal et de Richmond. Ces systèmes comportent des fonctions entièrement automatisées et peuvent s'adapter à l'augmentation des volumes des colis provenant du marché du cybercommerce, qui est en pleine expansion. Les paquets et les colis suivent le flot du courrier dans les établissements où ils sont balayés, leurs dimensions et leur poids sont confirmés, puis ils sont distribués à l'aire de tri pertinente, où ils sont balayés de nouveau avant d'être expédiés sur des camions. Étant donné que les articles sont transportés dans les établissements à l'aide d'un système automatisé, ces systèmes mis à niveau permettent d'avoir recours de moins en moins à l'équipement de manutention motorisé et améliorent grandement l'aspect ergonomique pour nos employés et le taux de fiabilité pour nos clients.

Investissement dans le procédé de livraison

Postes Canada livre le courrier à 15,7 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 le défi d'un nombre croissant de points de livraison et pour améliorer la productivité, nous avons poursuivi la mise en œuvre du nouveau modèle de livraison dans les postes de facteurs à l'échelle du pays. En 2014, nous avons terminé la mise en œuvre du nouveau modèle de livraison dans 15 de nos postes de facteurs, y compris à Vancouver et aux environs, dans la région du Grand Toronto et à Thunder Bay.

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 comprend l'utilisation accrue de la motorisation des agents à service intégral qui assurent la livraison et le ramassage de tous les produits dans une zone géographique, en plus de rehausser leur efficacité.

En 2014, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points, nous avons fait passer environ 100 000 adresses desservies par 13 postes de facteurs dans 11 collectivités du mode de livraison à la porte à la livraison aux BPCOM. En 2015, nous accroîtrons le nombre de conversions dans différentes collectivités du Canada, avec environ 900 000 adresses prévues. Les conversions aideront à normaliser le mode de livraison à l'échelle du Canada et à réduire nos coûts opérationnels, tout en offrant à nos clients une solution sécuritaire et à proximité de chez eux pour ramasser leur courrier et leurs colis à leur gré.

Investissements en immobilisations

Les dépenses en immobilisations du secteur Postes Canada ont atteint 234 millions de dollars en 2014 et ont mis l'accent sur la mise en œuvre continue du Programme de transformation postale, le Plan d'action en cinq points, le remplacement de la base d'actifs existante et la modernisation des installations.

La baisse sur 12 mois de 108 millions de dollars est attribuable à la réduction des dépenses liées au Programme de transformation postale, ce projet tirant à sa fin; elle est en partie contrée par une augmentation des investissements liés aux installations des boîtes postales communautaires dans le cadre du Plan d'action en cinq points.

En 2015, nous prévoyons investir 432 millions de dollars en immobilisations. Une priorité absolue sera de mettre en œuvre le Plan d'action en cinq points, dont les dépenses prévues s'élevant à 193 millions de dollars en 2015 porteront sur les initiatives liées aux boîtes postales communautaires et au réseau de vente au détail. Nous prévoyons également investir 95 millions de dollars dans la reconstitution de l'actif. Des investissements de l'ordre de 144 millions de dollars viendront appuyer des initiatives stratégiques visant la croissance et la transformation, et assureront le maintien d'éléments essentiels de notre infrastructure existante. Nous continuerons à surveiller attentivement notre situation financière et nous modifierons le rythme des dépenses en immobilisations, au besoin, pour atténuer l'incidence de toute pression financière.

Purolator

En 2014, Purolator a investi 51 millions de dollars en capital pour son programme stratégique de cinq ans (PuroNext), divers éléments de la transformation des TI de l'entreprise et le projet de migration des anciens clients de Purolator International.

PuroNext est une feuille de route de cinq ans visant l'avenir de Purolator et constituée des initiatives suivantes :

- transformation des procédés opérationnels,
- logistique de Purolator,
- solutions de cybercommerce entreprise à entreprise,
- optimisation express,
- services standard de transport de chargement incomplet,
- solutions verticales,
- solutions de vente au détail.

En 2014, Purolator a augmenté ses investissements 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 services Web pour entreprises et les solutions mobiles.

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 regroupant environ 6 300 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 a eu beaucoup de succès au cours des dernières années, 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 là où les clients font leurs courses.

De 2012 à 2014, nous avons concentré nos efforts sur l'excellence opérationnelle, notamment à l'égard de l'optimisation de l'efficacité du réseau. Nous avons continué à investir dans le personnel, dans les systèmes axés sur la clientèle et dans les outils de sondage. 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 ont également été mis en place pour soutenir les connaissances des préposés et le service aux clients. 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.

Pour servir nos clients vivant dans les régions rurales, le réseau de vente au détail comprend 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.

Le Marché de la vente au détail évolue : il met moins l'accent sur la génération de revenus comme il le faisait à l'ère du service Poste-lettres et étend sa présence pour compléter la stratégie de boîtes postales communautaires de Postes Canada dans l'environnement concurrentiel de 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 offrent également une solution de ramassage des colis pratique, avec des heures d'ouverture en soirée et la fin de semaine. Les initiatives étudiées pour améliorer le Marché de la vente au détail comprennent des modèles d'affaires pour concessionnaires moins coûteux afin de permettre des heures de service prolongées et des comptoirs phare, qui pourront servir à mettre à l'essai différents produits et services auprès des clients. 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}.

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 2014.

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 2014, 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 2014. Ce procédé satisfait aux exigences relatives aux pratiques exemplaires qu'énonce l'instrument national 52-109 mis au point par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). Étant donné que Postes Canada est une société d'État, elle n'est pas assujettie aux règles et règlements des ACVM, mais elle se conforme volontairement à certains de leurs règles et règlements.

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

Aucun changement apporté aux contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière n'a eu une incidence importante ou ne pourrait vraisemblablement avoir une incidence importante sur les contrôles internes de la Société à l'égard de la présentation de l'information financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2014.

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 de 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 que nous publions.

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 particulièrement 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 confort accru quant à la sécurité et à la fiabilité, signifie que l'érosion des volumes du courrier à l'échelle mondiale est plus rapide que prévu. La croissance des solutions numériques 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 face à l'accélération du taux de déclin des volumes grâce à une combinaison de mesures de gestion des coûts, d'initiatives de diversification, de majorations tarifaires, d'améliorations du service et de croissance des revenus. La gestion des coûts met l'accent sur la réorganisation de notre réseau. Bien que nous ayons réalisé d'importants gains d'efficacité opérationnelle grâce à notre Programme de transformation postale, la baisse continue des volumes du courrier nous force à explorer d'autres possibilités pour modifier notre modèle d'entreprise. En 2013, nous avons dévoilé le Plan d'action en cinq points visant à réorganiser les services postaux et leur tarification, de manière à répondre aux besoins émergents et futurs des Canadiens, tout en réduisant considérablement les coûts. Outre le Plan d'action en cinq points, nous recherchons des occasions de croissance et de diversification, en mettant l'accent sur les colis et sur les occasions dans le secteur du cybercommerce, qui connaît une croissance rapide, et en repositionnant les services et produits de notre secteur Marketing direct.

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 dépasse 20 milliards de dollars au 31 décembre 2014. L'importance du Régime, étant donné sa taille par rapport aux revenus et aux bénéfices, et l'instabilité du 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 trois 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 répondre à ces engagements;
- des changements aux facteurs non économiques, comme les données démographiques des participants.

Au 31 décembre 2014, l'excédent sur le plan de la continuité est estimé à 0,5 milliard de dollars et le déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé est estimé à 6,8 milliards de dollars. Les évaluations actuarielles finales pour le Régime seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2015. 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 70.

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, diverses nouvelles catégories d'actif ont été introduites afin d'améliorer le rendement global et de réduire l'instabilité.

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 travaillera avec ses syndicats et d'autres représentants des participants au Régime pour le restructurer afin d'assurer sa viabilité.

Réussite de la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points

Selon son mandat, Postes Canada a l'obligation de financer ses activités par les revenus découlant de la vente de ses produits et services, plutôt que de devenir un fardeau pour les contribuables. Afin d'atteindre la viabilité financière, Postes Canada a dévoilé le Plan d'action en cinq points. Une fois entièrement mises en œuvre, quatre des cinq initiatives devraient rapporter des avantages financiers de l'ordre estimatif de 700 millions à 900 millions de dollars par année. La réussite de la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points est essentielle pour assurer l'autonomie financière de la Société.

Atténuation du risque

Postes Canada s'est engagée à mettre en œuvre le Plan d'action en cinq points avec soin et avec succès et elle continuera à travailler avec les principaux groupes d'intérêt afin de comprendre les préoccupations éventuelles et d'y répondre. Le Comité de contrôle des initiatives stratégiques a été établi pour aider à l'élaboration et à la mise en œuvre des initiatives liées à la transformation stratégique prévue, y compris les changements structurels.

Capacité à mettre en œuvre une stratégie de diversification et de croissance des revenus

Pour contrer la baisse des volumes de sa principale activité, le service Poste-lettres^{MC}, Postes Canada concentre ses efforts pour accroître ses activités dans le marché du cybercommerce. Ce secteur présente des défis. Des concurrents mondiaux, qui offrent des possibilités d'envois transfrontaliers transparents et qui profitent de coûts de main-d'œuvre beaucoup plus bas, intensifient leur 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. À l'interne, la conception historique du réseau opérationnel de Postes Canada est fondée sur le service Poste-lettres plutôt que 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 les armoires à colis, la livraison le dimanche au cours des semaines précédant Noël, l'extension du projet pilote Livré ce soir à la région du Grand Vancouver, en plus de la région du Grand Toronto, 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 augmente sa capacité en matière de colis dans le secteur de la livraison physique et réoriente sa stratégie de conception du réseau afin qu'elle soit axée davantage sur les colis.

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; par exemple, une nouvelle convention a été récemment ratifiée entre Postes Canada et l'AOPC. Les négociations avec les employés représentés par l'ACMPA se poursuivront en 2015. De nouvelles négociations avec les employés représentés par le STTP en vertu de deux conventions collectives distinctes (EPU et FFRS) seront entamées en 2015.

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. La Société travaillera en collaboration avec tous ses agents négociateurs afin d'assurer une mise en œuvre harmonieuse du Plan d'action en cinq points.

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. 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 nouvelle structure de gouvernance d'Innovaposte permettra de mieux harmoniser les objectifs liés aux SI/TI avec les exigences actuelles et futures du Groupe d'entreprises. Postes Canada travaille en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada pour éliminer le risque lié aux cyberattaques. Des plans de continuité des activités et de reprise après sinistre sont également en place.

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 fait l'objet d'une transformation importante pour assurer sa viabilité et sa pertinence auprès du client, aujourd'hui et pour l'avenir. La clé pour appuyer la stratégie liée à la transformation de l'entreprise est de maintenir une marque solide et clairement définie, qui reflète les forces de la Société, 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. Postes Canada transforme ses activités, 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 nouveau 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. En outre, les changements apportés dans le cadre du Plan d'action en cinq points nous permettront de réduire graduellement les effectifs de 6 000 à 8 000 postes, ce qui présente une autre occasion de gérer l'attrition.

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.

Maintien de l'excellence opérationnelle pendant la transformation de l'entreprise

Au cours des quatre prochaines années, Postes Canada mettra en œuvre le Plan d'action en cinq points. D'ici là, quatre des cinq initiatives devraient rapporter des avantages financiers de l'ordre estimatif de 700 millions à 900 millions de dollars par année. La réalisation des avantages prévus dans les délais impartis présente un risque si les efforts de la Société sont retardés en raison de divers facteurs.

Atténuation du risque

Des mesures seront prises pour garantir une approche saine à toutes les étapes de la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points, notamment des plans d'exécution détaillés, une gestion des projets rigoureuse et un engagement actif de l'ensemble de la Société et du Conseil d'administration pour assurer la réalisation des économies prévues.

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 vise 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. 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 trois fois en 2015. 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 57.

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. Puisque la transformation du réseau a évolué, les équipes des Opérations et de la Transformation postale ont été fusionnées de nouveau pour en améliorer la gestion de bout en bout, faciliter l'évaluation et la correction des problèmes et respecter les indicateurs de rendement clés. De plus, les responsabilités liées au traitement et à la livraison du courrier ont été réparties, 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 bientôt à Toronto et à Montréal, facilitera le flot des produits d'arrivée.

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 projets de bâtiments au système de certification LEED^{MC} (Système d'évaluation des bâtiments durables); 32 projets sont inscrits jusqu'à présent, y compris les deux nouvelles installations de traitement du courrier à Winnipeg et à Richmond. En 2014, l'établissement de traitement du courrier de Winnipeg a obtenu une certification LEED au niveau argent. Nous remplaçons également nos véhicules de livraison par des véhicules plus écoénergétiques, qui représentent actuellement près 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 opérationnels 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. Les interrogatoires préalables pour la collecte d'informations sont en cours, et des dates seront fixées pour la médiation et le procès.

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 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. 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 a été publié le 8 décembre 2014. L'enquêteur a conclu que, bien que les ententes entre les parties aient résolu les problèmes de parité salariale après 1997, la période précédente (de 1991 à 1997) pose toujours problème et la question devrait être renvoyée à un tribunal sans enquête complémentaire. La Société a présenté des observations contestant le rapport.

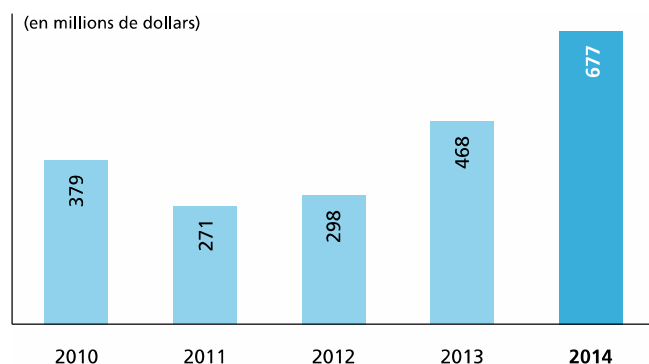
Approvisionnement en services de centres de données et services de développement d'applications – CGI

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), à l'égard de 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.

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 677 millions de dollars au titre de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2014, soit une augmentation de 209 millions de dollars par rapport au 31 décembre 2013. Cette augmentation s'explique principalement par des entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles. 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 1,3 milliard de dollars en 2014.

6.2 Activités opérationnelles

(en millions de dollars)	2014	2013	Écart
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	592	326	266

Les entrées de trésorerie générées par les activités opérationnelles s'élèvent à 592 millions de dollars en 2014, soit une augmentation de 266 millions de dollars par rapport à 2013. Cette amélioration des flux de trésorerie est principalement attribuable à la hausse des produits découlant des mesures tarifaires du service Poste-lettres^{MC} du régime intérieur et de la croissance du secteur Colis.

6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2014	2013	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(359)	(134)	(225)

Les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement ont augmenté de 225 millions de dollars en 2014, par rapport à 2013. Cet écart est attribuable à une augmentation des acquisitions nettes de placements se chiffrant à 116 millions de dollars et à une baisse du produit de la vente d'immobilisations se chiffrant à 202 millions de dollars, en partie contrées par une baisse des acquisitions d'immobilisations se chiffrant à 93 millions de dollars. Les activités d'investissement de 2013 incluent le produit découlant de la vente de l'Établissement de traitement du courrier de Vancouver se chiffrant à 152 millions de dollars.

Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2014	2013	Écart
Postes Canada	231	330	(99)
Purolator	26	23	3
Logistique	10	6	4
Innovaposte et intersectoriel	(3)	(2)	(1)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	264	357	(93)

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada a diminué ses acquisitions d'immobilisations de 93 millions de dollars en 2014, par rapport à 2013. Cette diminution est principalement attribuable, puisque le projet a pris fin en 2014, à la réduction des dépenses relatives au Programme de transformation postale pour le secteur Postes Canada, en partie contrée par les augmentations des acquisitions d'immobilisations des secteurs Purolator et Logistique.

6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2014	2013	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(24)	(22)	(2)

Les sorties liées aux activités de financement ont augmenté de 2 millions de dollars en 2014, par rapport à 2013, ce qui est principalement attribuable à une augmentation des paiements de contrats de location-acquisition pour le secteur Purolator.

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 dépasse 20 milliards de dollars au 31 décembre 2014, 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 réponse à une lettre envoyée au BSIF par certains agents négociateurs (STTP et AFPC) demandant le remplacement de Postes Canada à sa fonction d'administratrice du Régime, le BSIF a conclu que Postes Canada, en tant qu'administratrice du Régime, devait élaborer, en collaboration avec les agents négociateurs et les représentants des participants au Régime, un cadre de communication et de consultation afin d'améliorer la transparence et la distribution d'information quant aux changements qui pourraient avoir des répercussions sur les prestations du Régime. Avec l'aide des agents négociateurs et des représentants des participants au Régime, un cadre de communication et de consultation a été mis au point, et un groupe de travail composé de 12 représentants a été créé. La principale responsabilité du groupe consistera à faciliter l'échange d'information entre la Société et les participants au Régime qu'il représente.

Au cours des dernières années, les faibles taux d'actualisation aux fins de solvabilité ont fait augmenter de façon importante les obligations et les déficits de solvabilité du Régime. Le gouvernement du Canada a modifié la législation s'appliquant aux régimes de retraite, offrant ainsi aux sociétés d'État un allègement de capitalisation en matière de cotisations spéciales de solvabilité si certaines conditions sont respectées. Les règlements précisent que le montant total de l'allègement ne peut pas dépasser 15 % de la juste valeur de l'actif du régime. Pour augmenter cet allègement, le gouvernement du Canada a mis en place, en février 2014, le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*. Le règlement stipule également que la Société n'a pas à verser de cotisations spéciales au Régime de 2014 à 2017. Cette mesure temporaire reconnaît les défis opérationnels auxquels la Société est confrontée et offre un allègement immédiat en matière de liquidités. Pendant la période d'allègement, la Société poursuivra le remaniement de ses opérations et abordera les défis liés au Régime pour en assurer la viabilité. On s'attend à ce que la Société reprenne les cotisations spéciales en 2018, à la fin de la période d'allègement temporaire.

L'évaluation actuarielle du Régime au 31 décembre 2013, déposée en juin 2014, a révélé un déficit sur le plan de la continuité de 296 millions de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé de 6,3 milliards de dollars¹ (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans).

L'estimation actuelle de la situation financière du Régime au 31 décembre 2014 indique un excédent sur le plan de la continuité d'environ 0,5 million 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 6,8 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 2014 seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2015, 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 solide rendement des placements se chiffrant à 10,9 % (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) se sont tous deux détériorés au cours de l'exercice, principalement en raison de l'effet négatif d'une baisse du taux d'actualisation.

En 2014, les cotisations pour services rendus versées par l'employeur au régime de retraite à prestations déterminées s'élèvent à 251 millions de dollars, par rapport à 258 millions de dollars en 2013. Les cotisations pour services rendus versées par l'employeur en 2015 sont estimées à 244 millions de dollars. Sans l'allègement de la capitalisation du Régime, la Société aurait été tenue d'effectuer des paiements spéciaux d'environ 1,3 milliard de dollars en 2014. Les paiements spéciaux sans allègement des paiements s'élèveraient à 1,4 milliard de dollars en 2015, selon l'estimation la plus récente de l'évaluation actuarielle au 31 décembre 2014.

1. Au 31 décembre 2013, le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du Régime s'élève à environ 5 milliards de dollars.

2. Au 31 décembre 2014, le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du Régime est estimé à 6,9 milliards de dollars.

Le 14 décembre 2012, la *Loi de 2012 sur l'emploi et la croissance*, projet de loi C-45, a été adoptée pour apporter des changements aux régimes de pension de la fonction publique. Par conséquent, depuis le 1^{er} janvier 2013, le plafond des cotisations versées par les employés pour couvrir les coûts pour services rendus a été augmenté afin de passer de 40 % à 50 %. Le Conseil d'administration de la Société canadienne des postes a approuvé les modifications apportées au Régime, et la Société est passée à un partage des coûts (50 % et 50 %) en 2014. 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, en alléguant qu'il s'agit d'une violation des conditions de la convention collective. Il n'y a eu aucun progrès sur ce grief en 2014.

Postes Canada, à titre de répondante du Régime, comptabilise les gains et les pertes de réévaluation, après impôt, dans les autres éléments du résultat global. En 2014, les pertes de réévaluation pour le Régime, après impôt, s'élèvent à 1 700 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.

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 2014 et tout au long de 2014, 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 exigences stratégiques. Le secteur Postes Canada détient 1 209 millions de dollars en placements liquides illimités au 31 décembre 2014, 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. En outre, la Société a commencé à mettre en œuvre les initiatives énoncées dans le Plan d'action en cinq points, pour régler la question de la viabilité de ses activités et d'assurer sa rentabilité. Compte tenu de l'allègement temporaire et de la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points, 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 157 millions de dollars d'encaisse non affectée et de facilités de crédit disponibles de 126 millions de dollars au 31 décembre 2014, ce qui leur assure des liquidités suffisantes pour soutenir leurs opérations 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 1 055 millions de dollars au 31 décembre 2014, le secteur Postes Canada n'a pas utilisé 1 445 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 79 millions de dollars, de sorte que les emprunts consolidés sont de 1 134 millions de dollars au 31 décembre 2014. Il s'agit d'une légère augmentation de 3 millions de dollars par rapport au niveau de fin d'exercice 2013 qui se chiffre à 1 131 millions de dollars. L'autofinancement de la Société découle principalement de l'utilisation de l'encaisse et des fonds liés aux activités opérationnelles de 2014 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 2014 à 2018, la Société a fait connaître son intention de ne pas verser de dividende en 2014, en raison de ses résultats financiers, de ses perspectives financières et de ses investissements que requiert le Plan d'action en cinq points. 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	2014				
	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	–	677	–	–	677
Titres négociables	–	689	–	–	689
Clients et autres débiteurs	–	–	795	–	795
Titres réservés	551	–	–	–	551
Total des actifs financiers	551	1 366	795	–	2 712
Passifs financiers					
Éléments ne portant pas intérêt ²	–	–	–	714	714
Passifs détenus à des fins de gestion des risques	–	1	–	–	1
Obligations	–	–	–	1 051	1 051
Autres emprunts	–	–	–	83	83
Total des passifs financiers	–	1	–	1 848	1 849

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 2014, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des titres réservés du portefeuille est de 12 ans (12 ans en 2013).

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 augmenter ou diminuer la valeur des titres réservés de 64 millions de dollars (58 millions de dollars en 2013), ce qui aurait une incidence importante sur la juste valeur des placements du Groupe d'entreprises au 31 décembre 2014 et sur les autres éléments du résultat global.

Les prêts et emprunts de 1 134 millions de dollars (1 131 millions de dollars en 2013) 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 opérationnels est de néant en 2014 (perte de 1 million de dollars en 2013). L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2014 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 6 millions de dollars (4 millions de dollars en 2013).

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 (aucune en 2013). Les pertes de valeur sur les clients et autres débiteurs comptabilisées au cours de l'exercice se sont établies à 4 millions de dollars (3 millions de dollars en 2013).

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 71.

D'autres renseignements sur les risques liés aux instruments financiers sont donnés à la note 24 afférente aux états financiers consolidés à la page 140 et à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 71.

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 137 et 143, 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	800	48	172	580
Obligations liées à des contrats de location-financement	90	25	59	6
Contrats de location simple ²	963	138	394	431
Total	2 908	211	680	2 017

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 échéant 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 900 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 70.

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 282 millions de dollars (290 millions de dollars en 2013). 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 en 2013) 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 2014 et 2013 sont respectivement de 10 millions de dollars et de 11 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 139.

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 136 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 2014 et le 31 décembre 2013

(en millions de dollars)

ACTIF	2014	2013	Écart	%	Explication du changement
Trésorerie et équivalents de trésorerie	677	468	209	44,6	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital (page 69).
Titres négociables	689	570	119	20,8	L'écart est principalement attribuable aux activités d'investissement dans les titres à court terme pour un meilleur rendement.
Clients et autres débiteurs	795	779	16	2,1	L'écart est principalement attribuable aux débiteurs accrus pour SCI.
Impôts à recevoir	1	6	(5)	(79,5)	La diminution nette est principalement attribuable à la réception du remboursement prévu de l'exercice précédent pour Purolator.
Autres actifs	98	92	6	6,7	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des charges payées d'avance pour le secteur Postes Canada.
Total des actifs courants	2 260	1 915	345	18,0	
Immobilisations corporelles	2 676	2 707	(31)	(1,2)	L'écart est principalement attribuable au fait que l'amortissement dépasse les acquisitions pour le secteur Postes Canada.
Immobilisations incorporelles	117	129	(12)	(9,5)	L'écart est principalement attribuable à l'amortissement des biens logiciels dépassant les acquisitions.
Titres réservés	551	510	41	8,1	L'écart est principalement attribuable aux profits latents pour Postes Canada.
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	141	177	(36)	(20,6)	L'écart est principalement attribuable aux pertes actuarielles, en partie contrées par les paiements.
Actifs d'impôt différé	1 706	1 093	613	56,1	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation de différences temporaires provenant des pertes de réévaluation comptabilisées dans les autres éléments du résultat global pour le Régime de pension agréé de Postes Canada et les autres avantages postérieurs à l'emploi.
Écart d'acquisition	130	130	(0)	(0,3)	Il n'y a aucun changement important.
Autres actifs	3	6	(3)	(27,4)	Il n'y a aucun changement important.
Total des actifs non courants	5 324	4 752	572	12,0	
Total de l'actif	7 584	6 667	917	13,8	

(en millions de dollars)

PASSIF	2014	2013	Écart	%	Explication du changement
Fournisseurs et autres créditeurs	583	620	(37)	(6,1)	L'écart est principalement attribuable à la diminution des fournisseurs pour le secteur Postes Canada.
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	487	580	(93)	(16,0)	L'écart est principalement attribuable à l'émission des paiements en matière d'équité salariale.
Provisions	71	81	(10)	(11,9)	L'écart est principalement attribuable à une baisse d'autres provisions de la Société et au règlement en 2014 d'une obligation liée à la mise hors service d'immobilisations louées en 2013 pour le secteur Postes Canada.
Impôts à payer	52	1	51	–	L'écart est principalement attribuable à une obligation fiscale prévue pour le secteur Postes Canada.
Produits différés	133	145	(12)	(8,0)	L'écart est principalement attribuable à la réduction des produits différés au titre des produits philatéliques, en lien avec les majorations tarifaires de 2014.
Prêts et emprunts	22	23	(1)	(5,3)	Il n'y a aucun changement important.
Passifs au titre des autres avantages à long terme	65	71	(6)	(7,2)	Il n'y a aucun changement important.
Total des passifs courants	1 413	1 521	(108)	(7,1)	
Prêts et emprunts	1 112	1 108	4	0,3	Il n'y a aucun changement important.
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	7 037	4 382	2 655	60,6	L'écart est principalement attribuable aux pertes actuarielles du secteur Postes Canada, qui s'expliquent principalement par la baisse des taux d'actualisation, en partie contrée par un rendement des actifs supérieur au produit d'intérêts des actifs du régime.
Passifs d'impôt différé	2	3	(1)	(40,5)	Il n'y a aucun changement important.
Provisions	2	2	0	25,5	Il n'y a aucun changement important.
Autres passifs	29	16	13	92,4	L'écart est principalement attribuable à la prolongation du contrat lié aux services MoneyGram ^{MD} pour le secteur Postes Canada.
Total des passifs non courants	8 182	5 511	2 671	48,5	
Total du passif	9 595	7 032	2 563	36,5	

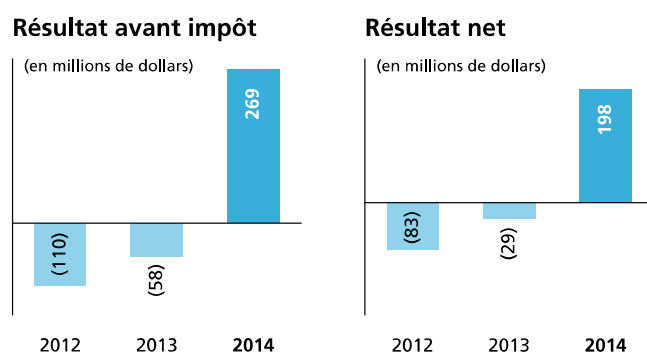
(en millions de dollars)

CAPITAUX PROPRES	2014	2013	Écart	%	Explication du changement
Capital d'apport	1 155	1 155	0	0,0	
Cumul des autres éléments du résultat global	54	18	36	205,8	L'écart est principalement attribuable aux profits latents sur les actifs financiers disponibles à la vente pour le secteur Postes Canada.
Déficit accumulé	(3 244)	(1 564)	(1 680)	(107,9)	L'écart est principalement attribuable aux pertes actuarielles nettes découlant de la réévaluation des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi.
Capitaux du Canada	(2 035)	(391)	(1 644)	(420,4)	
Participations ne donnant pas le contrôle	24	26	(2)	(7,9)	
Total des capitaux propres	(2 011)	(365)	(1 646)	(450,5)	
Total du passif et des capitaux propres	7 584	6 667	917	13,8	

8 Revue des activités opérationnelles

Examen détaillé de notre rendement financier en 2014

8.1 Tendances consolidées



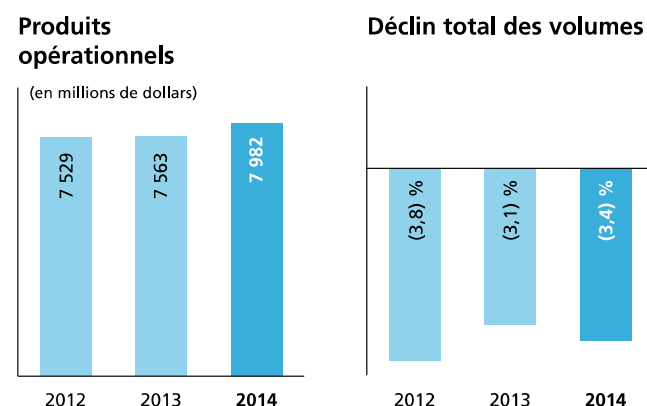
8.2 Résultats opérationnels consolidés

Résultats consolidés

(en millions de dollars)	2014	2013	Écart	%
Produits opérationnels	7 982	7 563	419	5,5
Charges opérationnelles	7 683	7 756	(73)	(0,9)
Résultat opérationnel	299	(193)	492	–
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(30)	135	(165)	–
Résultat avant impôt	269	(58)	327	–
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	71	(29)	100	–
Résultat net	198	(29)	227	–
Autres éléments du résultat global	(1 843)	2 279	(4 122)	–
Résultat global	(1 645)	2 250	(3 895)	–

En 2014, le Groupe d'entreprises de Postes Canada a enregistré un résultat avant impôt de 269 millions de dollars, soit une amélioration de 327 millions de dollars par rapport à 2013. L'amélioration importante est principalement attribuable à majoration tarifaire du service Poste-lettres^{MC} du régime intérieur, à la croissance des revenus du secteur Colis, aux gains de productivité et à la réduction des coûts liés aux avantages postérieurs à l'emploi, ce qui est en partie contré par une augmentation des dépenses relatives aux investissements et à la vente de l'Établissement de traitement du courrier de Vancouver en janvier 2013 pour le secteur Postes Canada. Les détails sont présentés par secteur dans les sections 8.4 à 8.7.

Produits opérationnels consolidés



Les produits opérationnels, qui se chiffrent à 7 982 millions de dollars en 2014, ont augmenté considérablement de 419 millions de dollars, soit 5,5 %, sur 12 mois. La majoration tarifaire du service Poste-lettres du régime intérieur pour le secteur Postes Canada, la forte croissance des revenus des services de colis pour les secteurs Postes Canada et Purolator et la croissance des revenus de SCL ont suffi à contrer l'érosion des volumes causée par la substitution électronique, le regroupement des factures et la concurrence dans les secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct de Postes Canada.

Charges opérationnelles consolidées

En 2014, les charges opérationnelles ont baissé de 73 millions de dollars, soit 0,9 %, par rapport à 2013, principalement en raison des coûts plus faibles des avantages du personnel et des gains de productivité pour le secteur Postes Canada, ainsi que de la poursuite des initiatives visant la compression des coûts dans l'ensemble du Groupe d'entreprises de 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 30 millions de dollars en 2014, par rapport à des produits de 135 millions de dollars en 2013. L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des gains sur la cession d'immobilisations, notamment l'Établissement de traitement du courrier de Vancouver, effectuée en 2013 pour le secteur Postes Canada.

Charge (produit) d'impôt sur le résultat consolidé

La charge d'impôt sur le résultat consolidé pour 2014 a augmenté de 100 millions de dollars par rapport à 2013, ce qui est principalement attribuable aux résultats supérieurs enregistrés par l'ensemble du Groupe d'entreprises.

Autres éléments du résultat global consolidé

Les autres éléments du résultat global consolidé se chiffrent à -1 843 millions de dollars en 2014, principalement en raison des pertes de réévaluation pour les régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi. Ces pertes découlent surtout de la baisse du taux d'actualisation; elles sont en partie contrées par un changement aux hypothèses relatives aux avantages postérieurs à l'emploi pour les soins de santé à long terme, afin de refléter la tendance liée aux coûts des soins de santé plus faibles à long terme. 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 opérationnels par secteur

Résultats par secteur – Résultat opérationnel

(en millions de dollars)	2010	2011	2012 ¹	2013	2014
Postes Canada	33	(329)	(157)	(269)	204
Purolator	79	76	39	65	80
Logistique	11	7	7	10	14
Autres	19	20	5	1	1
Groupe d'entreprises de Postes Canada	142	(226)	(106)	(193)	299

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)	2010	2011	2012 ¹	2013	2014
Postes Canada	56	(327)	(136)	(125)	194
Purolator	76	73	36	66	74
Logistique	11	7	7	12	14
Autres	(9)	(6)	(17)	(11)	(13)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	134	(253)	(110)	(58)	269

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 a enregistré un résultat avant impôt de 194 millions de dollars en 2014, soit une amélioration de 319 millions de dollars par rapport à 2013. Cette amélioration est principalement attribuable aux mesures tarifaires du service Poste-lettres du régime intérieur, à la croissance des revenus du secteur Colis, à la réduction des coûts liés aux avantages postérieurs à l'emploi et à des gains de productivité. L'amélioration a été en partie contrée par les dépenses liées aux investissements accrus et à la vente de l'Établissement de traitement du courrier de Vancouver en 2013, qui a généré des gains de 109 millions de dollars.

Postes Canada – Résumé

(en millions de dollars)	2014	2013	Écart	%
Produits opérationnels	6 214	5 883	331	5,6
Charges opérationnelles	6 010	6 152	(142)	(2,3)
Résultat opérationnel	204	(269)	473	-
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(10)	144	(154)	-
Résultat avant impôt	194	(125)	319	-

Produits opérationnels

Postes Canada a généré des produits opérationnels de 6 214 millions de dollars en 2014, ce qui représente une augmentation de 331 millions de dollars, soit 5,6 %, par rapport à 2013. La mise en œuvre d'une nouvelle structure de tarification progressive pour le service Poste-lettres, qui est entrée en vigueur le 31 mars 2014, a contribué à une augmentation de 238 millions de dollars des produits du secteur Courrier transactionnel par rapport à 2013. De plus, le rendement élevé continu dans le secteur Colis, attribuable à la croissance du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur, a aidé Postes Canada à augmenter ses produits de 120 millions de dollars par rapport à 2013. Ces augmentations ont été en partie contrées par les déclinés découlant de l'érosion des volumes dans les secteurs Courrier transactionnel et Marketing direct, 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)			
	2014	2013	Écart	%	2014	2013	Écart	%
Courrier transactionnel								
Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur	2 902	2 688	214	7,9	3 617	3 824	(207)	(5,4)
Poste aux lettres de départ	145	157	(12)	(7,1)	79	92	(13)	(14,0)
Poste aux lettres d'arrivée	156	120	36	30,1	234	228	6	2,5
Total – Courrier transactionnel	3 203	2 965	238	8,0	3 930	4 144	(214)	(5,2)
Colis								
Colis du régime intérieur	1 054	969	85	8,7	117	107	10	9,2
Colis de départ	220	209	11	5,2	11	11	0	2,0
Colis d'arrivée	218	193	25	13,2	37	40	(3)	(6,9)
Autres	17	18	(1)	(6,0)	-	-	-	-
Total – Colis	1 509	1 389	120	8,6	165	158	7	4,6
Marketing direct								
Médiaposte avec adresse ^{MC}	569	586	(17)	(2,8)	1 105	1 174	(69)	(5,9)
Médiaposte sans adresse ^{MC}	397	398	(1)	(0,5)	3 434	3 439	(5)	(0,1)
Poste-publications ^{MC}	212	231	(19)	(8,2)	346	382	(36)	(9,5)
Correspondance-réponse d'affaires ^{MC} et autre courrier	25	25	(0)	(1,9)	22	24	(2)	(5,3)
Autres	1	1	(0)	(13,8)	-	-	-	-
Total – Marketing direct	1 204	1 241	(37)	(3,0)	4 907	5 019	(112)	(2,2)
Autres produits	298	288	10	3,6	-	-	-	-
Total	6 214	5 883	331	5,6	9 002	9 321	(319)	(3,4)

Courrier transactionnel

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Courrier transactionnel en 2014, lesquels se chiffrent à 3 203 millions de dollars, englobent les trois catégories de produits suivantes : Poste-lettres du régime intérieur (2 902 millions de dollars), Poste aux lettres de départ (145 millions de dollars) et Poste aux lettres d'arrivée (156 millions de dollars).

Le total des produits enregistrés par ce secteur a augmenté de 238 millions de dollars, soit 8,0 %, par rapport à 2013 en raison des tarifs plus élevés mis en place pour les envois Poste-lettres et qui sont entrés en vigueur le 31 mars 2014. Ces augmentations ont été en partie contrées par l'érosion des volumes, qui ont baissé de 214 millions d'articles, soit 5,2 %, par rapport à 2013. Voici en quoi consistent les changements sur 12 mois, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les revenus du service Poste-lettres du régime intérieur ont augmenté de 214 millions de dollars, soit 7,9 %, tandis que les volumes ont chuté de 207 millions d'articles, soit 5,4 %, par rapport à 2013. L'augmentation des revenus découle des mesures tarifaires liées aux timbres, qui ont eu lieu en 2014, et de l'érosion des volumes, dont le taux est inférieur à celui prévu. Le déclin des volumes est principalement attribuable à l'érosion causée par la substitution électronique. La demande du service Poste-lettres continue de décroître compte tenu de l'essor continu des solutions de rechange numériques par les ménages et les entreprises, des initiatives établies par certains de nos grands clients, surtout dans les secteurs des services bancaires et des télécommunications, visant à imposer des frais pour les documents papier, ainsi que de l'environnement hautement concurrentiel.
- Par rapport à l'exercice précédent, les revenus du service Poste aux lettres de départ (revenus liés à l'affranchissement recueillis auprès des clients du régime intérieur pour le courrier destiné à d'autres administrations postales) ont diminué de 12 millions de dollars, soit 7,1 %, tandis que les volumes ont chuté de 13 millions d'articles, soit 14 %. 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 revenus du service Poste aux lettres d'arrivée (revenus 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 156 millions de dollars, à savoir une augmentation de 36 millions de dollars, soit 30,1 %, par rapport à 2013. Dans l'ensemble, les volumes de courrier d'arrivée ont augmenté d'environ 6 millions d'articles, soit 2,5 %, en raison de la hausse des volumes du régime international, en particulier dans les pays de la région Asie-Pacifique, ce qui a également contribué à l'augmentation des revenus, tout comme les majorations tarifaires, les gains relatifs au taux de change et les paiements pour la qualité du service.

Colis

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Colis en 2014, lesquels se chiffrent à 1 509 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : colis du régime intérieur (1 054 millions de dollars), colis de départ (220 millions de dollars), colis d'arrivée (218 millions de dollars) et autres (17 millions de dollars).

En 2014, le total des produits du secteur Colis a augmenté de 120 millions de dollars, soit 8,6 %, et les volumes ont augmenté de 7 millions d'articles, soit 4,6 %, par rapport à 2013. Cette augmentation reflète la force du marché des commandes du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur qui évolue rapidement, car les clients continuent à commander de plus en plus de produits en ligne. Voici un résumé des changements sur 12 mois, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les revenus générés par les colis du régime intérieur, à savoir la catégorie la plus importante, ont augmenté de 85 millions de dollars, soit 8,7 %, et les volumes ont haussé de 10 millions d'articles, soit 9,2 %, par rapport à 2013. La croissance, qui découle de l'excellent rendement de nos principaux clients commerciaux, témoigne du rendement exceptionnel en matière de livraison de Postes Canada. Pour demeurer concurrentielle, Postes Canada continue à collaborer avec ses clients commerciaux pour offrir des services novateurs, tels que les services FlexiLivraison^{MC} et Livré ce soir.
- Les revenus des colis de départ (revenus liés à l'affranchissement recueillis auprès de clients du régime intérieur pour les colis à destination d'autres administrations postales) ont augmenté de 11 millions de dollars, soit 5,2 %, par rapport à 2013, 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 revenus du service Xpresspost^{MC} à destination des États-Unis par suite de la cessation du flot des envois Courrier recommandé.
- Les revenus des colis d'arrivée (revenus 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) ont augmenté de 25 millions de dollars, soit 13,2 %, tandis que les volumes ont diminué de 3 millions d'articles, soit 6,9 %, par rapport à 2013. La croissance des revenus provient de la hausse des volumes de paquets, principalement des pays de la région Asie-Pacifique, ainsi que des gains relatifs au taux de change et des revenus pour la qualité du service et autres revenus supplémentaires.
- Les revenus des autres services ont connu une baisse de 1 million de dollars, soit 6 %, par rapport à 2013.

Marketing direct

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Marketing direct en 2014, lesquels se chiffrent à 1 204 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : Médiaposte avec adresse (569 millions de dollars), Médiaposte sans adresse (397 millions de dollars), Poste-publications (212 millions de dollars) et Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier (26 millions de dollars).

Les revenus totaux générés par le secteur Marketing direct en 2014 ont baissé de 37 millions de dollars, soit 3,0 %, et les volumes ont chuté de 112 millions d'articles, soit 2,2 %, par rapport à 2013. Les revenus et les volumes ont diminué dans les quatre catégories de produits. Voici un résumé des changements sur 12 mois, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les revenus du service Médiaposte avec adresse ont diminué de 17 millions de dollars, soit 2,8 %, et les volumes ont diminué de 69 millions d'articles, soit 5,9 %, par rapport à 2013. 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 revenus du service Médiaposte sans adresse ont diminué de 1 million de dollars, soit 0,5 %, et les volumes ont chuté de 5 millions d'articles, soit 0,1 %. Les baisses sont attribuables aux clients commerciaux qui réduisent leurs dépenses de marketing et redirigent une partie de ces dépenses vers d'autres médias.
- Les revenus générés par le service Poste-publications ont diminué de 19 millions de dollars, soit 8,2 %, et les volumes ont diminué de 36 millions d'articles, soit 9,5 %, par rapport à 2013. Ce déclin des revenus 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 une baisse des revenus de 0,5 million de dollars, soit 2,2 %, et des volumes de 2 millions d'articles, soit 5,3 %, par rapport à 2013.

Autres produits

Les autres produits, qui se chiffrent à 298 millions de dollars en 2014, sont supérieurs de 10 millions de dollars, soit 3,6 %, à ceux de 2013. Cette augmentation est principalement attribuable à l'excellent rendement du service de réexpédition du courrier, aux produits de données et aux gains relatifs au taux de change, en partie contrés par la baisse des revenus liés aux produits de consommation.

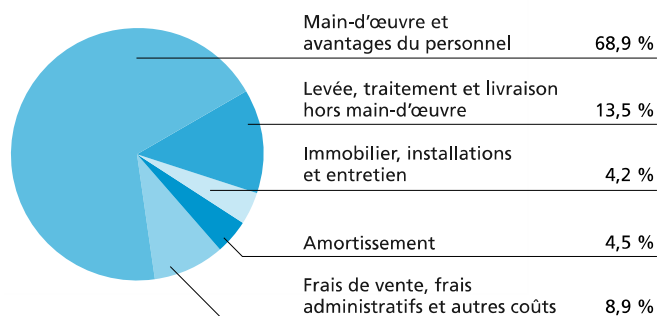
Charges opérationnelles

En 2014, les charges opérationnelles du secteur Postes Canada se sont chiffrées à 6 010 millions de dollars, soit une baisse de 142 millions de dollars ou de 2,3 % par rapport à 2013.

(en millions de dollars)					Charges exprimées en % des produits opérationnels	
	2014	2013	Écart	%	2014	2013
Main-d'œuvre	3 063	3 128	(65)	(2,0)	49,3	53,2
Avantages du personnel	1 076	1 257	(181)	(14,4)	17,3	21,4
Total de la main-d'œuvre et des avantages du personnel	4 139	4 385	(246)	(5,6)	66,6	74,2
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	815	794	21	2,8	13,2	13,5
Immobilier, installations et entretien	251	248	3	0,8	4,0	4,2
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	535	467	68	14,6	8,6	7,9
Total des autres charges opérationnelles	1 601	1 509	92	6,1	25,8	25,6
Amortissement	270	258	12	4,3	4,3	4,4
Total	6 010	6 152	(142)	(2,3)	96,7	104,6

Les graphique et tableau suivants montrent la répartition des catégories de charges, exprimées en pourcentage du total des charges opérationnelles. Les charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel représentent 68,9 % du total des charges opérationnelles en 2014, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre des activités de Postes Canada.

Charges opérationnelles – 2014



Charges opérationnelles	2012	2013	2014
Main-d'œuvre et avantages du personnel	70,6 %	71,3 %	68,9 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	13,4 %	12,9 %	13,5 %
Immobilier, installations et entretien	3,8 %	4,0 %	4,2 %
Amortissement	4,2 %	4,2 %	4,5 %
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	8,0 %	7,6 %	8,9 %

Main-d'œuvre

Les charges liées à la main-d'œuvre ont diminué de 65 millions de dollars, soit 2 %, par rapport à 2013. Cette baisse est principalement attribuable aux gains de productivité, qui témoignent des investissements de la Société dans la Transformation postale et le Plan d'action en cinq points, en partie contrés par les augmentations salariales annuelles régulières.

Avantages du personnel

(en millions de dollars)	2014	2013	Écart	%
Prestations de retraite	387	588	(201)	(34,2)
Prestations de soins de santé des retraités	140	163	(23)	(14,2)
Autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	125	93	32	34,9
Intérêts sur les actifs réservés	(21)	(21)	0	0,8
Total des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	631	823	(192)	(23,3)
Avantages du personnel actif	440	427	13	3,0
Autres	5	7	(2)	(33,6)
Avantages du personnel	1 076	1 257	(181)	(14,4)

Les charges au titre des avantages du personnel ont diminué de 181 millions de dollars, soit 14,4 %, par rapport à 2013. Les détails sont présentés ci-dessous :

- Le coût au titre des prestations de retraite n'ayant aucun effet sur la trésorerie a diminué de 201 millions de dollars, soit 34,2 %, en 2014, en raison d'une augmentation du taux d'actualisation, qui est passé de 4,4 % à 5,0 %, et de soldes des actifs plus élevés grâce aux excellents rendements des actifs des régimes en 2013.
- Le coût au titre des prestations des soins de santé des retraités n'ayant aucun effet sur la trésorerie a baissé de 23 millions de dollars, soit 14,2 %, principalement en raison du profit comptable non récurrent de 2014 pour les crédits des services passés découlant des changements négociés qui ont été apportés aux dispositions du régime. Un tel profit n'a pas été réalisé en 2013.
- Les coûts liés aux autres avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages à long terme ont augmenté de 32 millions de dollars, soit 34,9 %, en raison des pertes actuarielles des autres avantages à long terme résultant d'une diminution des taux d'actualisation.
- Le coût au titre des avantages pour les employés actifs a augmenté de 13 millions de dollars, soit 3,0 %, en 2014, par rapport à 2013, principalement en raison d'une augmentation des taux de primes causée par des retenues obligatoires et de la croissance du nombre d'employés de relève temporaires au cours de la période des Fêtes.

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 2014 ont augmenté de 21 millions de dollars, soit 2,8 %, par rapport à 2013, principalement en raison de la hausse des dépenses liées aux règlements internationaux, aux services automobiles et au transport, en partie contrée par une réduction des dépenses liées à la livraison du courrier dans les zones rurales.

Immobilier, installations et entretien

Les charges liées aux installations ont augmenté en 2014 de 3 millions de dollars, soit 0,8 %, par rapport à 2013, principalement en raison des hausses des coûts des services publics, de l'entretien et des réparations.

Frais de vente, frais administratifs et autres coûts

Les frais de vente, les frais administratifs et les autres coûts ont augmenté de 68 millions de dollars, soit 14,6 %, par rapport à 2013. Cette hausse est principalement attribuable aux dépenses liées à la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points et de la transformation des TI.

Amortissement

Les charges liées à l'amortissement ont augmenté de 12 millions de dollars pour se chiffrer à 270 millions de dollars, soit une augmentation de 4,3 % par rapport à 2013. Cette hausse est principalement attribuable à un changement apporté aux estimations comptables pour le matériel de sécurité afin de réduire la période d'amortissement pour ce groupe d'actifs, passant de 20 ans à 7 ans. Ce changement a été apporté pour mieux refléter la durée de vie utile de ces actifs en raison des avancées technologiques réalisées au cours des dernières années.

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

Les charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement s'élèvent à 10 millions de dollars en 2014, par rapport à des produits de 144 millions de dollars en 2013. L'écart négatif de 154 millions de dollars est principalement attribuable à l'augmentation des gains en 2013 sur la cession d'immobilisations, notamment un gain de 109 millions de dollars découlant de la vente de l'Établissement de traitement du courrier de Vancouver au cours du premier trimestre de 2013.

8.5 Secteur Purolator

La contribution du secteur Purolator au résultat consolidé avant impôt de 2014 s'est élevée à 74 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 8 millions de dollars par rapport à 2013.

Purolator – Résumé

(en millions de dollars)	2014	2013	Écart	%
Produits opérationnels	1 687	1 623	64	4,0
Charges opérationnelles	1 607	1 558	49	3,2
Résultat opérationnel	80	65	15	22,7
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(6)	1	(7)	–
Résultat avant impôt	74	66	8	11,3

Produits opérationnels

En 2014, les produits opérationnels ont augmenté de 64 millions de dollars, soit 4,0 %, par rapport à 2013, ce qui s'explique principalement par l'amélioration des rendements et l'augmentation des revenus de Purolator International.

Charges opérationnelles

Les charges opérationnelles ont augmenté de 49 millions de dollars, soit 3,2 %, par rapport à 2013, principalement en raison des coûts de transition des services de transport aérien et de TI ainsi que des pressions inflationnistes.

8.6 Secteur Logistique

Le secteur Logistique comporte les résultats financiers consolidés de SCI.

Logistique – Résumé

(en millions de dollars)	2014	2013	Écart	%
Produits opérationnels	223	179	44	25,3
Charges opérationnelles	209	169	40	24,1
Résultat opérationnel	14	10	4	47,3
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	0	2	(2)	(99,9)
Résultat avant impôt	14	12	2	19,6

SCI

Le rendement financier de SCI s'est amélioré en 2014, le résultat avant impôt se chiffrant à 14 millions de dollars, soit une augmentation de 2 millions de dollars par rapport à 2013.

Les produits opérationnels ont augmenté de 44 millions de dollars par rapport à 2013. Cette augmentation est principalement attribuable aux nouveaux services et à la croissance des volumes provenant des clients actuels et de nouveaux clients.

En 2014, les charges opérationnelles ont augmenté de 40 millions de dollars par rapport à 2013, 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 2014

(en millions de dollars)	Résultats de 2014	Plan de 2014	Écart	%
Produits opérationnels	7 982	7 802	180	2,3
Charges opérationnelles	7 683	8 058	(375)	(4,7)
Résultat opérationnel	299	(256)	555	–
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(30)	(18)	(12)	(66,7)
Résultat avant impôt	269	(274)	543	–

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada a enregistré un résultat avant impôt de 269 millions de dollars en 2014, ce montant étant supérieur aux prévisions pour 2014 en raison des produits plus élevés que prévu et des charges opérationnelles plus faibles que prévu. Les produits opérationnels sont supérieurs de 180 millions de dollars au plan, surtout à cause de l'érosion du service Poste-lettres qui est inférieure aux prévisions pour le secteur Postes Canada, ainsi que de la hausse accrue des colis pour les secteurs Postes Canada et Purolator. Les charges opérationnelles sont inférieures de 375 millions de dollars au plan, cette importante baisse étant attribuable en grande partie à la diminution des coûts des avantages du personnel pour le secteur Postes Canada. Cette situation s'explique par les taux d'actualisation qui sont supérieurs aux prévisions au 31 décembre 2013 et par le solde des actifs qui sont supérieurs à ceux prévus (en raison du solide rendement de 16,9 % en 2013) pour le Régime de pension agréé. Les taux d'actualisation et le solde des actifs de l'exercice précédent sont utilisés pour calculer les coûts des avantages du personnel de 2014. Les charges sont aussi moindres en raison des activités continues de compression des coûts dans l'ensemble du Groupe d'entreprises.

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 2014 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 107. 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 107 et 114.

Immobilisations

Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont dépréciées ou 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 107. 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 132.

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 opérationnels, 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 134 et 136.

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 l'évaluation porte. 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 les 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	(133)	(1 918)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	130	2 091
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)		
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	54	847
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(52)	(819)
Sensibilité aux tables de mortalité		
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(24)	(468)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	26	477

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	(4)	(189)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	4	215
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé		
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	35	510
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	(26)	(390)
Sensibilité aux tables de mortalité		
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(4)	(73)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	4	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 122.

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 supplémentaires 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 130.

Les bases fiscales des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales qui sont reportées 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 opérationnels 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 opérationnels 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} janvier 2014. L'interprétation décrite ci-après a été adoptée par le Groupe d'entreprises le 1^{er} janvier 2014 et n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

IFRIC 21, Droits ou taxes • Cette interprétation porte sur la comptabilisation d'un passif relatif au paiement d'un droit ou d'une taxe dans le cas où ce passif entre dans le champ d'application de l'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*. Elle traite aussi de la comptabilisation du passif relatif au paiement d'un droit ou d'une taxe dont l'échéance et le montant sont certains. Les droits ou taxes sont définis comme étant des sorties de ressources représentatives d'avantages économiques qui sont imposées par les autorités publiques selon des dispositions légales ou réglementaires, à l'exception des sorties de ressources qui entrent dans le champ d'application d'autres normes, notamment l'IAS 12, *Impôts sur le résultat*, et des amendes et autres pénalités imposées pour violation de dispositions légales ou réglementaires.

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 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 2015, à mesure que de nouvelles normes modifiées seront publiées par l'IASB.

Norme ou modification	En vigueur pour les exercices ouverts à compter du
Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012	1 ^{er} juillet 2014
Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2011-2013	1 ^{er} juillet 2014
Modifications de l'IAS 19, <i>Avantages du personnel</i> , portant sur les régimes à prestations déterminées : cotisations des membres du personnel	1 ^{er} juillet 2014
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
IFRS 15, <i>Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients</i>	1 ^{er} janvier 2017
IFRS 9, <i>Instruments financiers</i>	1 ^{er} janvier 2018

- a) 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. Ces améliorations annuelles s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2014, sauf pour ce qui est de la modification de l'IFRS 3 qui doit s'appliquer aux regroupements d'entreprises pour lesquels la date d'acquisition est le 1^{er} juillet 2014 ou une date postérieure. 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.
- b) 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. Ces améliorations annuelles s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2014. 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.

- c) Modifications de l'IAS 19, Avantages du personnel, 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. Les modifications s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2014. Une application anticipée est autorisée. L'incidence de l'adoption des modifications de l'IAS 19 n'a pas encore été déterminée.
- d) 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. L'incidence de l'adoption des modifications de l'IFRS 11 n'a pas encore été déterminée.
- e) 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. L'incidence de l'adoption des améliorations annuelles n'a pas encore été déterminée.
- f) 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 de sorte que les entités puissent 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. L'incidence de l'adoption des modifications de l'IAS 1 n'a pas encore été déterminée.
- g) IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients (IFRS 15)** • L'IASB a publié l'IFRS 15, qui fournit un cadre remplaçant les lignes directrices existantes sur la comptabilisation des produits contenues dans les IFRS. La norme contient un seul modèle visant les contrats avec les clients et deux approches de comptabilisation des produits, soit à une date donnée dans le temps ou de manière continue. Le modèle comporte une analyse en cinq étapes des transactions, en fonction des contrats, afin de déterminer si des produits doivent être comptabilisés, le montant concerné et le moment de la comptabilisation. La norme établit de nouvelles estimations et des seuils relatifs au jugement qui pourraient se répercuter sur le montant ou la date de comptabilisation des produits. L'IFRS 15 s'appliquera aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017 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.
- h) 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.

10 Aperçu pour 2015

Nos perspectives pour 2015

10.1 Prévisions économiques

L'économie mondiale a connu une croissance modérée, mais irrégulière en 2014, avant de terminer l'année par la baisse marquée et inattendue du prix du pétrole qui s'est poursuivie en 2015. La volatilité économique de l'imprévisibilité du prix du pétrole peut maintenant être ajoutée à la liste des défis auxquels la croissance mondiale sera confrontée en 2015 :

- Le retour de l'incertitude dans la zone euro pourrait entraîner une récession pour les économies plus faibles.
- Les restrictions internationales quant à la Russie, en plus du prix peu élevé du pétrole, pourraient aussi plonger le pays dans une récession.
- Le ralentissement économique de la Chine et d'autres économies émergentes se poursuit.
- Les crises géopolitiques ont encore des conséquences dans le Moyen-Orient et l'Europe de l'Est.

Le renforcement de la reprise aux États-Unis devrait porter l'économie mondiale en 2015. Un excellent rendement mondial reposera sur un dollar américain plus fort, ce qui favorisera les dépenses de consommation et de capital, et une hausse de la demande américaine en importations meilleur marché, y compris l'énergie pour surmonter les défis que le reste du monde doit affronter. Les récents développements quant au prix du pétrole contribuent à la volatilité globale de l'économie et pourraient donner lieu à des réductions budgétaires dans les pays producteurs de pétrole, ce qui ralentira davantage la croissance économique mondiale.

L'économie canadienne s'est redressée après un premier trimestre médiocre en raison des conditions météorologiques en 2014 pour terminer l'année par un taux de croissance de 2,5 %. Le rendement de 2014 est attribuable à un solide marché de l'exportation, plus particulièrement dans le secteur de l'énergie, qui a profité de la reprise de l'économie américaine, ainsi que du fait que la valeur du dollar canadien est actuellement inférieure à 0,90 \$ US. À l'échelle nationale, l'endettement élevé des ménages et des statistiques d'emploi médiocres pourraient dissuader les consommateurs de dépenser ce qu'ils ont pu économiser grâce à des prix d'essence plus faibles. Pendant une année électorale, il est peu probable que le gouvernement fédéral reprenne les dépenses. Le renforcement continu de l'économie américaine sera nécessaire pour que le Canada puisse atteindre ses attentes modestes de croissance de 2,2 % en 2015 et en 2016. L'inflation a de nouveau atteint un niveau de 2 % en 2014, mais son niveau devrait être inférieur à 1 % en 2015 en raison de la chute des prix de l'énergie. En réponse, la Banque du Canada a réduit son taux de financement à un jour de 0,25 % pour atténuer les conséquences de l'indice des prix à la consommation (IPC) en baisse sur la croissance économique. À long terme, les économistes prévoient que les IPC total et de base retourneront au niveau cible de 2 % de la Banque du Canada. Le rythme incertain de la reprise économique continuera d'avoir une incidence sur le taux d'érosion des volumes du courrier, tandis que les annonces récentes de fermetures de comptoirs postaux vont sûrement stimuler davantage la croissance du marché du cybercommerce canadien qui est en pleine expansion. Dans un milieu de vente au détail en évolution, il est plus important que jamais d'offrir des options d'expédition rentables et axées sur les clients afin que l'entreprise demeure concurrentielle.

Les grandes banques ont encore réduit leurs attentes à l'égard de la hausse des rendements des obligations à long terme. Si les taux à long terme demeurent bas, une pression continuera à s'exercer sur les obligations du régime de retraite de Postes Canada, possiblement après la période d'allègement des paiements liés au déficit de solvabilité.

En 2014, le nombre de ménages canadiens a augmenté de 1 %. Les mises en chantier devraient continuer d'augmenter. En moyenne, 180 000 adresses devraient s'ajouter au réseau chaque année, exerçant ainsi une pression accrue sur le réseau, alors que se poursuit l'érosion des volumes du courrier.

	2014	2015	2016	2017	2018
Données économiques (variation en %)					
Produit intérieur brut (PIB) en dollars constants	2,5	2,2	2,2	2,0	1,7
Inflation (indice des prix à la consommation [IPC])	1,9	0,8	2,1	2,0	2,0
Données démographiques (variation en %)					
Croissance de la population totale	1,1	0,9	1,0	1,0	1,0
Croissance des ménages	1,2	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, 2015 sera une année critique pour transformer ses activités afin de passer d'un modèle axé sur le courrier à une entreprise axée sur les colis. La clé de cette transformation sera l'exécution du Plan d'action en cinq points. Plus particulièrement, nous allons investir d'importantes sommes pour accélérer la conversion du mode de livraison à la porte à la livraison aux boîtes postales communautaires pour les ménages, nous continuerons d'optimiser le réseau de la vente au détail et à rationaliser les opérations et nous préparerons les prochaines rondes de négociations avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. La transformation comportera aussi un investissement continu 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. Ces investissements jetteront les bases d'un nouveau système postal grâce à une structure de coûts flexible qui préparera la Société à la baisse continue des volumes du courrier, posera les fondements pour tirer parti de la croissance du cybercommerce et permettra à Postes Canada d'affronter la concurrence sur le marché très concurrentiel des colis.

Le déclin des volumes Poste-lettres^{MC} devrait se poursuivre en 2015. Bien que les volumes Poste-lettres du régime intérieur aient chuté de 5,4 % en 2014 par rapport à 2013, l'importance du déclin des volumes Poste-lettres en 2015 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.

Même s'il est prévu que la transition vers la livraison électronique fasse chuter les volumes Poste-lettres en 2015, il est aussi prévu qu'elle fasse augmenter davantage les revenus et les volumes des colis, plus particulièrement dans le marché entreprise à consommateur. Cette augmentation va créer des occasions pour Postes Canada et ses filiales, puisque les Canadiens font davantage d'achats en ligne et dépendent plus de la livraison de colis. Il sera très important de continuer à réaliser de solides résultats concernant le marché des colis afin d'assurer le succès du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

Le secteur d'activité Marketing direct, qui génère environ 1,2 milliard de dollars ou environ 20 % des produits de Postes Canada, continue à représenter un défi et une occasion en matière de croissance. Le publipostage, par exemple, ne représente qu'une fraction du marché de la publicité au Canada, qui se chiffre à 16 milliards de dollars, mais il tient une position unique, car il a la capacité de 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 dans le secteur Marketing direct et visera à mettre au point de nouveaux produits et services qui sont mieux ciblés et plus personnalisés.

Les coûts des avantages du personnel devraient augmenter considérablement en 2015, par rapport à 2014, principalement en raison d'une diminution, en 2014, des taux d'actualisation qui seront utilisés pour calculer les coûts des régimes d'avantages en 2015. Il est prévu que cette augmentation des coûts, ainsi que le déclin prévu des volumes Poste-lettres et des majorations tarifaires plus normales, donnera lieu à une perte pour le secteur Postes Canada en 2015. Les changements apportés aux taux d'actualisation peuvent entraîner une augmentation ou une diminution des coûts des avantages du personnel de centaines de millions de dollars. Cette volatilité démontre que Postes Canada doit continuer à concentrer ses efforts sur les changements fondamentaux qui assureront un rendement financier viable.

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 2015. Les obligations au titre des prestations de retraite sont élevées comparativement à la situation financière et aux revenus 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 de retraite 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.

Purolator

En 2015, Purolator continuera d'axer ses activités sur la clientèle afin de créer de la valeur pour ses groupes d'intérêt. Purolator concentrera ses efforts sur une croissance rentable dans tous les secteurs d'activité, continuera à chercher les secteurs permettant des gains d'efficacité et poursuivra ses mesures de contrôle des coûts dans le cadre de sa stratégie visant à renforcer ses activités de base et à progresser dans de nouveaux marchés.

Logistique

En 2015, SCI continuera à mettre l'accent sur la croissance des revenus et des profits. Cette amélioration découlera de l'annualisation des revenus générés par les nouveaux clients en 2014, de la croissance relative à la logistique des contrats et aux services de transport ainsi que des économies opérationnelles réalisées grâce aux initiatives d'amélioration continue. De plus, SCI travaille en collaboration avec Postes Canada et Purolator à diverses initiatives qui permettraient de tirer profit des capacités au sein du Groupe d'entreprises.

Rétrospective financière

(non audité, en millions de dollars canadiens)	2014	2013	2012 ¹	2011	2010
OPÉRATIONS					
Produits opérationnels	7 982	7 563	7 529	7 484	7 453
Charges opérationnelles	7 683	7 756	7 635	7 710	7 311
Résultat opérationnel	299	(193)	(106)	(226)	142
Pourcentage des produits opérationnels	3,7 %	(2,6) %	(1,4) %	(3,0) %	1,9 %
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement	(30)	135	(4)	(27)	(8)
Résultat avant impôt	269	(58)	(110)	(253)	134
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	71	(29)	(27)	(65)	(180)
Résultat net	198	(29)	(83)	(188)	314
Autres éléments du résultat global	(1 843)	2 279	(906)	(1 148)	(1 457)
Résultat global	(1 645)	2 250	(989)	(1 336)	(1 143)
Résultat net attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	194	(32)	(85)	(191)	310
Participations ne donnant pas le contrôle	4	3	2	3	4
	198	(29)	(83)	(188)	314
Résultat global attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	(1 644)	2 242	(985)	(1 334)	(1 146)
Participations ne donnant pas le contrôle	(1)	8	(4)	(2)	3
	(1 645)	2 250	(989)	(1 336)	(1 143)
Rendement (ajusté) des capitaux du Canada ²	10,3 %	(1,8) %	(4,6) %	(9,7) %	16,2 %
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE					
Actif					
Actifs courants	2 260	1 915	1 704	1 946	2 303
Titres réservés	551	510	560	553	499
Immobilisations	2 793	2 836	2 798	2 544	2 288
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	141	177	83	93	112
Actifs d'impôt différé	1 706	1 093	1 808	1 472	1 054
Autres actifs	133	136	141	136	136
Total de l'actif	7 584	6 667	7 094	6 744	6 392
Passif et capitaux propres					
Passifs courants	1 413	1 521	1 554	1 522	1 295
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	7 037	4 382	7 007	5 719	4 255
Autres passifs	1 145	1 129	1 147	1 134	1 136
Participations ne donnant pas le contrôle	24	26	19	24	27
Capitaux du Canada	(2 035)	(391)	(2 633)	(1 655)	(321)
Total du passif et des capitaux propres	7 584	6 667	7 094	6 744	6 392
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS					
Terrains et bâtiments	55	61	102	105	122
Autres immobilisations	238	312	510	470	313
	293	373	612	575	435

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).

2. Selon les IFRS, le rendement des capitaux du Canada est ajusté en supprimant l'effet des éléments non reclassés des autres éléments du résultat global des capitaux propres présentés.

Rétrospective financière

	2014	% Écart	2013	% Écart	2012	% Écart	2011	% Écart	2010
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
PRODUITS OPÉRATIONNELS¹ (non audité, en millions de dollars canadiens / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)									
Courrier transactionnel									
Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur	2 902	7,9 %	2 688	(0,7) %	2 707	(4,2) %	2 813	(0,6) %	2 843
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	145	(7,1) %	157	(12,4) %	179	6,7 %	167	(5,5) %	177
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	156	30,1 %	120	(4,8) %	126	1,4 %	124	5,0 %	118
Secteur Postes Canada	3 203	8,0 %	2 965	(1,6) %	3 012	(3,3) %	3 104	(0,7) %	3 138
Élimination des éléments intersectoriels	(3)		(3)		(3)		(4)		(4)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 200	8,0 %	2 962	(1,6) %	3 009	(3,3) %	3 100	(0,7) %	3 134
Colis									
Colis du régime intérieur	1 054	8,7 %	969	7,6 %	901	6,3 %	844	(5,7) %	899
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	220	5,2 %	209	3,1 %	203	4,6 %	193	(1,2) %	196
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	218	13,2 %	193	11,5 %	173	12,7 %	153	11,3 %	138
Total – Courrier	1 492	8,8 %	1 371	7,4 %	1 277	6,9 %	1 190	(3,1) %	1 233
Autres	17	(6,0) %	18	(6,4) %	19	(29,4) %	27	(9,2) %	29
Secteur Postes Canada	1 509	8,6 %	1 389	7,2 %	1 296	6,1 %	1 217	(3,2) %	1 262
Secteur Purolator	1 683	3,7 %	1 623	(0,6) %	1 632	0,6 %	1 615	8,6 %	1 493
Secteur Logistique	223	25,3 %	179	9,7 %	162	17,7 %	138	(7,2) %	149
Élimination des éléments intersectoriels	(138)		(117)		(127)		(126)		(113)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 277	6,7 %	3 074	3,7 %	2 963	3,8 %	2 844	2,3 %	2 791
Marketing direct									
Médiaposte avec adresse ^{MC}	569	(2,8) %	586	(2,7) %	602	0,0 %	600	0,4 %	599
Médiaposte sans adresse ^{MC}	397	(0,5) %	398	(1,7) %	405	0,9 %	400	0,8 %	399
Poste-publications ^{MC}	212	(8,2) %	231	(4,1) %	241	(4,2) %	251	(1,0) %	254
Correspondance-réponse d'affaires ^{MC} et autre courrier	25	(1,9) %	25	(8,2) %	28	(6,8) %	29	(4,4) %	31
Total – Courrier	1 203	(3,0) %	1 240	(2,8) %	1 276	(0,7) %	1 280	0,1 %	1 283
Autres	1	(13,8) %	1	7,8 %	1	(17,4) %	1	37,3 %	1
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	1 204	(3,0) %	1 241	(2,8) %	1 277	(0,7) %	1 281	0,2 %	1 284
Autres									
Secteur Postes Canada	298	3,6 %	288	2,5 %	281	8,0 %	259	6,0 %	245
Secteur Purolator	4	– %	0	– %	(0)	77,9 %	(0)	93,9 %	(1)
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés ²	(1)		(2)		(1)		0		0
Groupe d'entreprises de Postes Canada	301	4,8 %	286	2,6 %	280	7,5 %	259	6,3 %	244
Produits opérationnels									
Secteur Postes Canada	6 214	5,6 %	5 883	0,3 %	5 866	(0,3) %	5 861	(0,8) %	5 929
Secteur Purolator	1 687	4,0 %	1 623	(0,5) %	1 632	0,6 %	1 615	8,7 %	1 492
Secteur Logistique	223	25,3 %	179	9,7 %	162	17,7 %	138	(7,2) %	149
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés ²	(142)		(122)		(131)		(130)		(117)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	7 982	5,5 %	7 563	0,4 %	7 529	0,2 %	7 484	0,8 %	7 453

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

2. Le changement apporté à la structure de régie de la Société a eu pour effet de modifier ses secteurs opérationnels, de sorte que les résultats d'Innovaposte ne sont pas présentés séparément à titre de secteur opérationnel.

Rétrospective financière

	2014	% Écart	2013	% Écart	2012	% Écart	2011	% Écart	2010
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
VOLUME¹ (non audité, en millions d'articles / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)									
Courrier transactionnel									
Poste-lettres du régime intérieur	3 617	(5,4) %	3 824	(4,8) %	4 015	(6,4) %	4 270	(3,6) %	4 449
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	79	(14,0) %	92	(18,1) %	112	0,4 %	111	(12,1) %	127
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	234	2,5 %	228	(7,5) %	247	(1,0) %	249	(4,5) %	261
Secteur Postes Canada	3 930	(5,2) %	4 144	(5,3) %	4 374	(5,9) %	4 630	(3,9) %	4 837
Élimination des éléments intersectoriels	(3)		(4)		(5)		(4)		(5)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 927	(5,2) %	4 140	(5,2) %	4 369	(5,9) %	4 626	(3,9) %	4 832
Colis									
Colis du régime intérieur	117	9,2 %	107	6,9 %	100	6,0 %	94	(2,4) %	97
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	11	2,0 %	11	(2,8) %	11	2,6 %	11	(7,8) %	12
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	37	(6,9) %	40	(5,6) %	42	9,4 %	38	11,3 %	34
Secteur Postes Canada	165	4,6 %	158	2,8 %	153	6,7 %	143	0,4 %	143
Secteur Purolator	133	(0,7) %	133	(3,6) %	139	(1,9) %	141	0,3 %	141
Élimination des éléments intersectoriels	(3)		(2)		(2)		(1)		(1)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	295	1,9 %	289	(0,3) %	290	2,2 %	283	0,3 %	283
Marketing direct									
Médiaposte avec adresse	1 105	(5,9) %	1 174	(6,3) %	1 252	(2,4) %	1 278	(3,3) %	1 327
Médiaposte sans adresse	3 434	(0,1) %	3 439	0,9 %	3 408	(1,7) %	3 453	(5,0) %	3 652
Poste-publications	346	(9,5) %	382	(6,3) %	409	(5,6) %	431	(2,9) %	445
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	22	(5,3) %	24	(11,6) %	27	(10,6) %	30	(6,8) %	33
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	4 907	(2,2) %	5 019	(1,5) %	5 096	(2,2) %	5 192	(4,5) %	5 457
Volume total									
Secteur Postes Canada	9 002	(3,4) %	9 321	(3,1) %	9 623	(3,8) %	9 965	(4,1) %	10 437
Secteur Purolator	133	(0,7) %	133	(3,6) %	139	(1,9) %	141	0,3 %	141
Élimination des éléments intersectoriels	(6)		(6)		(7)		(5)		(6)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	9 129	(3,4) %	9 448	(3,1) %	9 755	(3,8) %	10 101	(4,1) %	10 572
MAIN-D'ŒUVRE²									
Secteur Postes Canada	51 365	(2,0) %	52 433	(4,1) %	54 668	(2,7) %	56 212	(1,2) %	56 917
Secteur Purolator	11 389	(2,1) %	11 633	(2,9) %	11 986	0,2 %	11 962	9,0 %	10 979
Secteur Logistique ³	1 437	29,8 %	1 107	21,4 %	912	17,4 %	777	(3,6) %	806
Unité fonctionnelle Innovaposte ⁴	879	8,8 %	808	13,5 %	712	s.o.	s.o.		s.o.
Groupe d'entreprises de Postes Canada ^{3,4}	65 070	(1,4) %	65 981	(3,4) %	68 278	(1,0) %	68 951	0,4 %	68 702
RÉSEAU DU COURRIER									
Bureaux de poste	6 296	(0,3) %	6 317	(1,0) %	6 380	(1,2) %	6 460	(0,6) %	6 499
Points de remise (en milliers)	15 677	1,2 %	15 495	1,0 %	15 338	1,0 %	15 181	1,0 %	15 028
Points de ramassage (en milliers) ⁵	925	(0,8) %	933	(1,3) %	946	(1,7) %	962	(1,5) %	976

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 (note 17 afférente aux états financiers consolidés figurant à la page 135). 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 2010 à 2014, selon le cadre financier révisé :

Ratios consolidés (non audités)	Cadre financier	2014	2013	2012*	2011	2010
Rentabilité						
Marge RAIIA ¹	5,0-7,5 %	7,9 %	3,8 %	3,2 %	0,9 %	5,7 %
Rendement des capitaux propres ajustés ²	0-5 %	10,3 %	(1,8) %	(4,6) %	(9,7) %	16,2 %
Levier financier						
Coefficient de dette totale/RAIIAL ³	2,5-4,0 x	2,8 x	5,0 x	5,7 x	9,6 x	3,9 x
Coefficient de dette totale/capital investi ajusté ⁴	45-65 %	51,8 %	55,4 %	55,2 %	55,5 %	53,2 %
Liquidités						
(RAIIAL – dépenses en capital) ÷ intérêts ⁵	1,0-2,5 x	5,7 x	3,3 x	1,3 x	(1,8) x	2,5 x
Versement de dividende						
Ratio de versement de dividende ⁶	2010-2012	0-20 %		0,0 %	0,0 %	0,0 %
	2013-2014	15-20 %	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 d'un montant d'environ 62 millions de dollars (227 millions de dollars en 2013; 338 millions de dollars en 2012; 127 millions de dollars en 2011; 37 millions de dollars en 2010) pour les 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 2014, 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 2014. 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 :

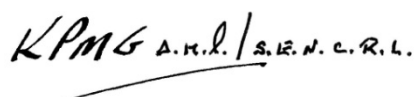
- a) l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 a été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément à la méthode d'établissement décrite dans la note 1 afférente à l'information financière;
- b) 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 2014.

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 12 mars 2015
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 2014

(en millions de dollars canadiens)

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

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

	Privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres	Total
Produits opérationnels	3 429 \$	2 487 \$	24 \$	274 \$	6 214 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 831)	(1 734)	(21)	(161)	(3 747)
Contribution différentielle à long terme	1 598 \$	753 \$	3 \$	113 \$	2 467 \$
	47 %	30 %	11 %	41 %	40 %
Coûts fixes non affectés					(2 263) \$
Contribution avant les éléments ci-dessous					204 \$
Produits de placement et autres produits					40
Charges financières et autres charges					(50)
Résultat avant impôt du secteur Postes Canada					194 \$

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 2014

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 2014.

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 2014, 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'au ministre des Transports.

Le président-directeur général,



Le 12 mars 2015

Le chef des finances,



Rapport des auditeurs indépendants

À la ministre des Transports

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 2014, 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 2014, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

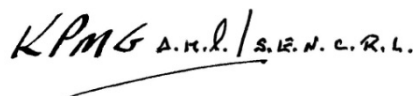
Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

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

Pour le vérificateur général du Canada,



Marian McMahon, CPA, CA
vérificatrice générale adjointe



Comptables professionnels agréés
experts-comptables autorisés

Le 12 mars 2015
Ottawa, Canada

État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	Notes	2014	2013
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	677 \$	468 \$
Titres négociables	6	689	570
Clients et autres débiteurs	24	795	779
Impôts à recevoir		1	6
Autres actifs	7	98	92
Total des actifs courants		2 260	1 915
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	8	2 676	2 707
Immobilisations incorporelles	8	117	129
Titres réservés	6	551	510
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	10	141	177
Actifs d'impôt différé	11	1 706	1 093
Écart d'acquisition	13	130	130
Autres actifs		3	6
Total des actifs non courants		5 324	4 752
Total de l'actif		7 584 \$	6 667 \$
Passif et capitaux propres			
Passifs courants			
Fournisseurs et autres créditeurs	14	583 \$	620 \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	16	487	580
Provisions	16	71	81
Impôts à payer		52	1
Produits différés		133	145
Prêts et emprunts	15	22	23
Passifs au titre des autres avantages à long terme	10	65	71
Total des passifs courants		1 413	1 521
Passifs non courants			
Prêts et emprunts	15	1 112	1 108
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	7 037	4 382
Passifs d'impôt différé	11	2	3
Provisions	16	2	2
Autres passifs		29	16
Total des passifs non courants		8 182	5 511
Total du passif		9 595	7 032
Capitaux propres			
Capital d'apport		1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global		54	18
Déficit accumulé		(3 244)	(1 564)
Capitaux du Canada		(2 035)	(391)
Participations ne donnant pas le contrôle		24	26
Total des capitaux propres		(2 011)	(365)
Total du passif et des capitaux propres		7 584 \$	6 667 \$
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

Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	Notes	2014	2013
Produits opérationnels		7 982 \$	7 563 \$
Charges opérationnelles			
Main-d'œuvre		3 829	3 847
Avantages du personnel, incluant les (profits) pertes résultant de modifications de régimes	9	1 247	1 428
		5 076	5 275
Autres charges opérationnelles	20	2 279	2 166
Amortissement	8	328	315
Total des charges opérationnelles		7 683	7 756
Résultat opérationnel		299	(193)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement			
Produits de placement et autres produits	6, 21	23	182
Charges financières et autres charges	15, 21	(53)	(47)
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement		(30)	135
Résultat avant impôt		269	(58)
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	11	71	(29)
Résultat net		198 \$	(29) \$
Autres éléments du résultat global			
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net			
Réévaluations des régimes à prestations définies, après impôt	12	(1 879) \$	2 313 \$
Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net			
Profits latents (pertes latentes) sur les actifs financiers disponibles à la vente, après impôt	12	36	(34)
Autres éléments du résultat global		(1 843)	2 279
Résultat global		(1 645) \$	2 250 \$
Résultat net attribuable au (aux) :			
Gouvernement du Canada		194 \$	(32) \$
Participations ne donnant pas le contrôle		4	3
		198 \$	(29) \$
Résultat global attribuable au (aux) :			
Gouvernement du Canada		(1 644) \$	2 242 \$
Participations ne donnant pas le contrôle		(1)	8
		(1 645) \$	2 250 \$

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 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) \$

Exercice clos le 31 décembre 2013 (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 2012	1 155 \$	52 \$	(3 840) \$	(2 633) \$	19 \$	(2 614) \$
Résultat net	-	-	(32)	(32)	3	(29)
Autres éléments du résultat global	-	(34)	2 308	2 274	5	2 279
Résultat global	-	(34)	2 276	2 242	8	2 250
Transactions avec les actionnaires – Dividende	-	-	-	-	(1)	(1)
Solde au 31 décembre 2013	1 155 \$	18 \$	(1 564) \$	(391) \$	26 \$	(365) \$

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

État consolidé des flux de trésorerie

Exercice clos le 31 décembre
(en millions de dollars canadiens)

	Notes	2014	2013
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat net		198 \$	(29) \$
Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :			
Amortissement	8	328	315
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	701	900
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	(524)	(535)
Profit sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	21	(9)	(168)
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	11	71	(29)
Charges d'intérêts nettes	21	35	30
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités opérationnelles :			
Augmentation des clients et autres débiteurs		(14)	(72)
(Diminution) augmentation des fournisseurs et autres créditeurs		(38)	81
Diminution des salaires et avantages à payer et provisions connexes		(93)	(119)
Diminution des provisions		(9)	(10)
(Augmentation) diminution nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités opérationnelles		(18)	12
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net		(7)	(27)
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles avant intérêts et impôt		621	349
Intérêts perçus		35	34
Intérêts payés		(51)	(51)
Impôts payés		(13)	(6)
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles		592	326
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition de titres		(1 151)	(1 191)
Produit de la vente de titres		1 039	1 195
Acquisition d'immobilisations		(264)	(357)
Produit de la vente d'immobilisations		17	219
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement		(359)	(134)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Paiements au titre des obligations liées à des contrats de location-financement		(23)	(21)
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle		(1)	(1)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement		(24)	(22)
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		209	170
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		468	298
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		677 \$	468 \$

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

Notes afférentes aux états financiers consolidés

(31 décembre 2014)

1	Constitution, activités et instructions	107
2	Règles de présentation et principales méthodes comptables	107
3	Estimations et jugements comptables critiques	114
4	Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées	117
5	Réglementation des tarifs de port	118
6	Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés	119
7	Autres actifs	120
8	Immobilisations	120
9	Avantages du personnel	121
10	Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	122
11	Impôt sur le résultat	130
12	Autres éléments du résultat global	131
13	Écart d'acquisition	132
14	Fournisseurs et autres créditeurs	132
15	Prêts et emprunts	133
16	Provisions	134
17	Gestion du capital	135
18	Passifs éventuels	136
19	Engagements	137
20	Autres charges opérationnelles	138
21	Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	138
22	Participations dans d'autres entités	138
23	Transactions avec des parties liées	139
24	Instruments financiers et gestion des risques	140
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. Toutes les autorisations nécessaires, selon le cas, ont été reçues du Conseil du Trésor.

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 12 mars 2015.

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 les notes qui 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.
- 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.

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

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

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

b.1) Les équivalents de trésorerie et titres négociables sont gérés sur la base de la juste valeur et leur 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 à prestations 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 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 opérationnels. Ces instruments dérivés n'ont pas été désignés comme des couvertures aux fins comptables.

b.4) Les clients et autres débiteurs sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis évalués ultérieurement au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué de toute perte de valeur. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent n'est pas significatif en raison de leur règlement à court terme, les clients et autres débiteurs sont comptabilisés au montant figurant sur la facture originale, diminué de toute provision pour créances douteuses.

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

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

- b.5) Les fournisseurs et autres crédateurs 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 services	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 de l'actif 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 Marketing direct est constitué des services suivants : Médiaposte avec adresse^{MC}, 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 opérationnelles. 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 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 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 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 de retraite et même créer un passif au titre des prestations de retraite ou l'augmenter. Cette évaluation est faite individuellement pour chacun des régimes.

Les actifs au titre des prestations de retraite et les passifs au titre des prestations 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 cet actif 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 opérationnelles 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. Les écarts de conversion qui en résultent sont constatés 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. Le passif correspondant du bailleur est comptabilisé en tant qu'obligation locative 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 dû au passif. 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 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 de l'actif, les évaluations externes de l'actif, son obsolescence ou sa 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 comptables 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 opérationnels, 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 opérationnels 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) Nouvelles normes, modifications ou interprétations en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2014

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} janvier 2014.

L'interprétation décrite ci-après a été adoptée par le Groupe d'entreprises le 1^{er} janvier 2014 et n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

IFRIC 21, Droits ou taxes • Cette interprétation porte sur la comptabilisation d'un passif relatif au paiement d'un droit ou d'une taxe dans le cas où ce passif entre dans le champ d'application de l'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*. Elle traite aussi de la comptabilisation du passif relatif au paiement d'un droit ou d'une taxe dont l'échéance et le montant sont certains. Les droits ou taxes sont définis comme étant des sorties de ressources représentatives d'avantages économiques qui sont imposées par les autorités publiques selon des dispositions légales ou réglementaires, à l'exception des sorties de ressources qui entrent dans le champ d'application d'autres normes, notamment l'IAS 12, *Impôts sur le résultat*, et des amendes et autres pénalités imposées pour violation de dispositions légales ou réglementaires.

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.

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. Ces améliorations annuelles s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2014, sauf pour ce qui est de la modification de l'IFRS 3 qui doit s'appliquer aux regroupements d'entreprises pour lesquels la date d'acquisition est le 1^{er} juillet 2014 ou une date postérieure. 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.

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. Ces améliorations annuelles s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2014. 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.

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. Les modifications s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2014. Une application anticipée est autorisée.

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.

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. L'IFRS 15 s'appliquera aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017 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.

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*, (IAS 39). L'IFRS 9 doit être appliquée rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018. Une application anticipée est autorisée.

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.

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 de sorte que les entités puissent 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.

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*.

Selon la *Loi*, les propositions de changements de tarifs de la Société doivent être publiées dans la *Gazette du Canada* afin que toute personne intéressée puisse avoir la possibilité raisonnable de présenter ses observations au ministre responsable de la Société. Le Conseil d'administration de la Société examine les observations au moment d'établir la proposition finale des changements de tarifs. Une fois que les règlements ont été approuvés par le Conseil d'administration, ils sont soumis au 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.

Le 21 décembre 2013, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* des projets modificatifs de règlements, qui comportaient notamment une nouvelle structure de tarification pour les envois Poste-lettres. Le 5 février 2014, au terme d'une période de consultation de 30 jours, le Conseil d'administration a approuvé ces règlements, qui ont ensuite été entérinés, le 6 mars 2014, par le gouverneur en conseil. La nouvelle structure de tarification est entrée en vigueur le 31 mars 2014; selon celle-ci, les timbres pour les lettres pesant jusqu'à 30 g qui sont vendus en carnets, en rouleaux ou en feuillets coûtent moins cher que les timbres vendus à l'unité (0,85 \$ contre 1 \$). L'autorisation du gouvernement du Canada a été demandée pour les augmentations qui touchent les autres produits réglementés du service Poste-lettres du régime intérieur et du service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis. De nouveaux tarifs sont également entrés en vigueur pour ces produits le 31 mars 2014.

5. Réglementation des tarifs de port (suite)

Dans certaines circonstances, la *Loi* autorise la Société à offrir des tarifs qui diffèrent des tarifs réglementés, notamment lorsque des clients conviennent de préparer un envoi en nombre ou de façon à en faciliter le traitement.

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.

Les produits tirés de la vente d'articles et de services rendus à des clients selon les tarifs réglementés représentent 15 % (28 % en 2013) des produits du secteur Postes Canada (note 25). Conformément à la restructuration de la tarification pour les articles Poste-lettres, entrée en vigueur en 2014, les petites entreprises et les consommateurs qui utilisent les machines à affranchir pour payer leurs frais de port bénéficient de tarifs (non réglementés) commerciaux réduits. Par conséquent, les produits présentés antérieurement dans les produits générés selon les tarifs réglementés sont présentés dans les produits tirés des envois commerciaux.

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 :

Au 31 décembre	2014		2013	
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Trésorerie	457	\$ 68 %	324	\$ 69 %
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	10	1 %	8	2 %
Gouvernements provinciaux	23	3 %	14	3 %
Institutions financières	84	13 %	30	6 %
Sociétés	103	15 %	92	20 %
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	677	\$ 100 %	468	\$ 100 %
Titres négociables				
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	132	\$ 19 %	99	\$ 17 %
Gouvernements provinciaux	259	38 %	193	34 %
Institutions financières	136	20 %	134	24 %
Sociétés	162	23 %	144	25 %
Total des titres négociables	689	\$ 100 %	570	\$ 100 %
Titres réservés				
Trésorerie	10	\$ 2 %	9	\$ 2 %
Obligations émises par le (les) :				
Gouvernement du Canada	114	21 %	103	20 %
Gouvernements provinciaux	211	38 %	193	38 %
Sociétés	216	39 %	205	40 %
Total des titres réservés	551	\$ 100 %	510	\$ 100 %

La durée restant à courir jusqu'à l'échéance au 31 décembre 2014 est de 12 mois ou moins, sauf en ce qui concerne les titres réservés sous forme d'obligations, dont les durées s'échelonnent sur une période de 28 années, s'ils sont détenus jusqu'à l'échéance.

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2014 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2014 était de 1,2 % pour les instruments du marché monétaire (1,2 % en 2013) et de 2,8 % pour les obligations (3,6 % en 2013).

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.

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

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 (10 millions de dollars en 2013). Les produits d'intérêts et les profits et les pertes sur les titres réservés se sont établis à 21 millions de dollars (21 millions de dollars en 2013).

7. Autres actifs

Au 31 décembre	2014	2013
Charges payées d'avance	89 \$	82 \$
Actifs détenus en vue de la vente	9	10
Total des autres actifs	98 \$	92 \$

Le Groupe d'entreprises a classé diverses propriétés, qui concernent en majeure partie le secteur Purolator, comme étant détenues en vue de la vente. 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 2012	309 \$	1 726 \$	266 \$	1 278 \$	403 \$	430 \$	888 \$	175 \$	5 475 \$
Entrées	11	50	6	111	35	15	29	76	333
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	(11)	(20)	–	–	–	–	–	–	(31)
Mises hors service	–	(10)	(6)	(93)	(5)	(7)	(25)	–	(146)
Transferts [virement correspondant à la note 8 b)]	–	39	3	4	–	2	–	(49)	(1)
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 \$
Cumul des amortissements									
Solde au 31 décembre 2012	– \$	873 \$	182 \$	704 \$	191 \$	307 \$	563 \$	– \$	2 820 \$
Amortissement	–	61	18	69	38	37	37	–	260
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(15)	–	–	–	–	–	–	(15)
Mises hors service	–	(8)	(6)	(92)	(4)	(7)	(25)	–	(142)
Transferts	–	(1)	1	–	–	–	–	–	–
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 \$
Valeurs comptables									
31 décembre 2013	309 \$	875 \$	74 \$	619 \$	208 \$	103 \$	317 \$	202 \$	2 707 \$
31 décembre 2014	313 \$	1 021 \$	63 \$	601 \$	218 \$	84 \$	324 \$	52 \$	2 676 \$

8. Immobilisations (suite)

Au 31 décembre 2014, 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 2 millions de dollars (5 millions de dollars en 2013); des véhicules ayant une valeur comptable nette de 71 millions de dollars (62 millions de dollars en 2013); du matériel de production ayant une valeur comptable nette de 9 millions de dollars (13 millions de dollars en 2013).

En 2014, les coûts d'emprunt incorporés dans le coût des actifs liés au Programme de transformation postale se sont chiffrés à 2 millions de dollars (10 millions de dollars en 2013), compte tenu de l'application d'un taux de capitalisation de 4,3 % (4,3 % en 2013).

b) Immobilisations incorporelles

	Logiciels	Logiciels en cours de développement	Contrats de services et relations clients	Total
Coût				
Solde au 31 décembre 2012	610 \$	22 \$	30 \$	662 \$
Entrées	6	34	–	40
Transferts [virement correspondant à la note 8 a)]	24	(23)	–	1
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 \$
Cumul des amortissements				
Solde au 31 décembre 2012	494 \$	– \$	25 \$	519 \$
Amortissement	53	1	1	55
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 \$
Valeurs comptables				
31 décembre 2013	93 \$	32 \$	4 \$	129 \$
31 décembre 2014	94 \$	19 \$	4 \$	117 \$

9. Avantages du personnel

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

Exercice clos le 31 décembre	2014	2013
Avantages du personnel actif et autres avantages	567 \$	549 \$
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)]	680	879
Avantages du personnel, incluant les (profits) pertes résultant de modifications de régimes	1 247 \$	1 428 \$

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

a) Description des régimes à prestations

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

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

b) Risques associés aux régimes à prestations définies

Risque de capitalisation

L'un des principaux risques auxquels sont exposés les répondants de régimes est le risque de capitalisation, à savoir le risque que les taux de croissance des actifs détenus sous forme de placements et les taux de cotisation des régimes de retraite ne soient pas suffisants pour couvrir les obligations de capitalisation des régimes de retraite, ce qui pourrait donner lieu à des passifs non capitalisés. En cas de déficit de capitalisation, les organismes de réglementation exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures déterminées. En février 2014, la Société a reçu l'autorisation de se prévaloir d'un allègement de ces cotisations spéciales de 2014 à 2017. Des précisions à ce sujet et sur les risques associés à l'allègement des cotisations spéciales sont fournies à la note 10 i).

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 leur stratégie de placement demeure appropriée dans des contextes économiques difficiles. La stratégie de placement combine 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.

Au 31 décembre	2014		2013	
	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	21 132 \$	3 363 \$	20 995 \$	3 571 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	368	108	471	121
Coût financier	1 049	170	921	159
Cotisations des employés	244	–	211	–
Prestations payées	(875)	(151)	(832)	(146)
Pertes actuarielles (gains actuariels) [note 10 f)]	3 505	116	(635)	(342)
(Profit) perte résultant de modifications de régimes	–	(29)	1	–
Solde à la clôture de l'exercice	25 423 \$	3 577 \$	21 132 \$	3 363 \$
Juste valeur des actifs des régimes				
Solde à l'ouverture de l'exercice	20 219 \$	– \$	17 570 \$	– \$
Produit d'intérêts générés par les actifs	1 004	–	771	–
Rendement des actifs des régimes, à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs	1 095	–	2 131	–
Cotisations courantes de l'employeur	298	–	306	–
Cotisations spéciales de l'employeur	66	–	74	–
Cotisations des employés	244	–	211	–
Autres frais administratifs	(12)	–	(12)	–
Prestations versées	(875)	–	(832)	–
Solde à la clôture de l'exercice	22 039 \$	– \$	20 219 \$	– \$
Passif net au titre des prestations définies	3 384 \$	3 577 \$	913 \$	3 363 \$

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 au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013.

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

Au 31 décembre	2014		2013	
	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	913 \$	3 363 \$	3 425 \$	3 571 \$
Réévaluations des régimes à prestations définies [note 10 e)]	2 410	98	(2 766)	(319)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	–	(151)	–	(146)
Cotisations courantes de l'employeur	(298)	–	(306)	–
Cotisations spéciales de l'employeur	(66)	–	(74)	–
Charge au titre des prestations définies [note 10 e)]	425	267	634	257
Passif net au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	3 384 \$	3 577 \$	913 \$	3 363 \$

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

Au 31 décembre	2014	2013
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	141 \$	177 \$
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite	3 525 \$	1 090 \$
Passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 577	3 363
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	7 102 \$	4 453 \$
Partie courante des passifs au titre des autres avantages à long terme	65 \$	71 \$
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	7 037 \$	4 382 \$

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

d) Évaluation de la juste valeur des actifs des régimes

L'évaluation de la juste valeur des actifs des régimes par catégorie d'actif 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 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 \$	

Au 31 décembre 2013

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
Trésorerie et titres à court terme	210 \$	1 %	430 \$	2 %	– \$	– %	640 \$	3 %
Titres à revenu fixe	105	1 %	5 632	28 %	–	– %	5 737	29 %
Titres de capitaux propres	11 614	58 %	136	1 %	–	– %	11 750	59 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	1 374	7 %	1 374	7 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	251	1 %	251	1 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	275	1 %	275	1 %
Dérivés	1	– %	1	– %	2	– %	4	– %
Total des actifs de placement	11 930 \$	60 %	6 199 \$	31 %	1 902 \$	9 %	20 031 \$	100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							188 \$	
Juste valeur des actifs des régimes							20 219 \$	

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 1 873 millions de dollars (1 540 millions de dollars en 2013) et des impôts remboursables de 153 millions de dollars (146 millions de dollars en 2013) détenus par l'Agence du revenu du Canada. La juste valeur des actifs qui n'étaient pas des placements, diminués des passifs, y compris les impôts remboursables, correspondait 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.

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

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 :

Exercice clos le 31 décembre	2014			2013		
	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	368 \$	108 \$	476 \$	471 \$	121 \$	592 \$
Coût financier	1 049	170	1 219	921	159	1 080
Produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	(1 004)	–	(1 004)	(771)	–	(771)
Pertes actuarielles (gains actuariels) [note 10 f)] ¹	–	18	18	–	(23)	(23)
Autres frais administratifs (Profit) perte résultant de modifications de régimes	12	–	12	12	–	12
	–	(29)	(29)	1	–	1
Charge au titre des prestations définies [note 10 c)]	425	267	692	634	257	891
Charge au titre des cotisations définies	9	–	9	9	–	9
Charge totale	434	267	701	643	257	900
Rendement des titres réservés	–	(21)	(21)	–	(21)	(21)
Composantes incluses dans la charge au titre des avantages du personnel (note 9)	434 \$	246 \$	680 \$	643 \$	236 \$	879 \$
Pertes (profits) de réévaluation Rendement des actifs des régimes, à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	(1 095) \$	– \$	(1 095) \$	(2 131) \$	– \$	(2 131) \$
Pertes actuarielles (gains actuariels) [note 10 f)]	3 505	98	3 603	(635)	(319)	(954)
Composantes incluses dans les autres éléments du résultat global [note 10 c)]	2 410 \$	98 \$	2 508 \$	(2 766) \$	(319) \$	(3 085) \$

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.

Au cours de l'exercice, la Société a conclu une nouvelle convention collective avec les employés représentés par l'Alliance de la Fonction publique du Canada et a ratifié une convention collective avec les employés représentés par l'Association des officiers des postes du Canada. Les nouvelles conditions ont donné lieu à des modifications des dispositions du régime de soins de santé postérieur à l'emploi. Des profits résultant de modifications de régimes et se chiffrant respectivement à 5 millions de dollars et à 24 millions de dollars, ont été comptabilisés en résultat net.

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

f) Pertes actuarielles (gains actuariels)

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

Exercice clos le 31 décembre	2014					2013
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Pertes actuarielles (gains actuariels) sur les obligations au titre des autres avantages à long terme						
Gains actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	– \$	(7) \$	(7) \$	– \$	(1) \$	(1) \$
Pertes actuarielles (gains actuariels) découlant de changements dans les hypothèses financières	–	27	27	–	(21)	(21)
Gains actuariels découlant des ajustements liés à l'expérience	–	(2)	(2)	–	(1)	(1)
Pertes actuarielles (gains actuariels) comptabilisés en résultat net [note 10 e)]	– \$	18 \$	18 \$	– \$	(23) \$	(23) \$
Pertes actuarielles (gains actuariels) sur les obligations au titre des prestations définies						
Pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses démographiques	– \$	5 \$	5 \$	1 775 \$	287 \$	2 062 \$
Pertes actuarielles (gains actuariels) découlant de changements dans les hypothèses financières	3 599	92	3 691	(2 368)	(610)	(2 978)
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	(94)	1	(93)	(42)	4	(38)
Pertes actuarielles (gains actuariels) comptabilisés dans les autres éléments du résultat global [note 10 e)]	3 505 \$	98 \$	3 603 \$	(635) \$	(319) \$	(954) \$
Total des pertes actuarielles (gains actuariels) [note 10 c)]	3 505 \$	116 \$	3 621 \$	(635) \$	(342) \$	(977) \$

g) Principales hypothèses actuarielles

Les hypothèses actuarielles moyennes pondérées retenues dans l'évaluation des régimes à prestations définies importants du Groupe d'entreprises sont les suivantes :

Au 31 décembre	2014				2013
	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	4,0 %	4,1 %	5,0 %	5,1 %	
Indice des prix à la consommation	2,25 %	2,25 %	2,25 %	2,25 %	
Charge au titre des prestations définies					
Taux d'actualisation	5,0 %	5,1 %	4,4 %	4,5 %	
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.	5,5 %	s.o.	7,3 %	

1. 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. Le taux d'évolution des coûts des soins de santé retenu en 2013 était de 7,3 %, diminuant progressivement pour atteindre 4,9 % en 2029.

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

Tel que l'indique la note 2 i.2), les principales hypothèses relatives aux régimes sont évaluées et révisées au besoin. Par ailleurs, au cours de l'exercice, la Société a révisé son hypothèse actuarielle relative aux taux d'évolution des coûts des soins de santé à la lumière de l'historique réel et d'informations actuelles, qui démontrent que les coûts des soins de santé devraient être inférieurs aux coûts initialement prévus à long terme. Le taux moyen pondéré d'évolution des coûts des soins de santé a été révisé à la baisse, soit d'environ 180 points de base, ce qui s'est traduit par une réduction de 295 millions de dollars du passif au titre du régime de soins de santé postérieur à l'emploi de la Société, une diminution correspondante ayant été inscrite dans les autres éléments du résultat global avant impôt.

Outre les principales hypothèses actuarielles présentées dans le tableau qui précède, les tables de mortalité 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 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.

Les espérances de vie moyennes fondées sur les 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 :

Au 31 décembre	2014	2013
Espérance de vie à 60 ans aux 31 décembre 2014 et 2013 (en années)		
Hommes	27	27
Femmes	29	29
Espérance de vie à 60 ans aux 31 décembre 2034 et 2033 (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 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)

Au 31 décembre 2013

	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation			
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(1 532) \$	(248) \$	(1 780) \$
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	1 663 \$	280 \$	1 943 \$
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)			
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	654 \$	30 \$	684 \$
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(623) \$	(28) \$	(651) \$
Sensibilité aux tables de mortalité			
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(332) \$	(53) \$	(385) \$
Diminution de 10 % des tables de mortalité	362 \$	61 \$	423 \$
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.	446 \$	446 \$
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s.o.	(351) \$	(351) \$

Les sensibilités décrites ci-dessus sont hypothétiques et doivent être utilisées 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 calculer les sensibilités présentées ci-dessus 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 2013.

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 12 à 23 années, de 16 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 :

Exercice clos le 31 décembre	2014	2013
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des régimes des autres avantages	151 \$	146 \$
Cotisations courantes de l'employeur aux régimes de retraite	298	306
Cotisations spéciales de l'employeur aux régimes de retraite	66	74
Paiements versés en espèces au titre des régimes à prestations définies	515	526
Cotisations aux régimes à cotisations définies	9	9
Total des paiements versés en espèces	524 \$	535 \$

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 opérationnelles auxquelles était confrontée la Société et ont permis à cette dernière de dégager immédiatement des liquidités. Au cours de la période d'allègement, la Société poursuivra la restructuration de ses activités et examinera les diverses avenues liées au régime pour en assurer la viabilité. La Société devrait reprendre les cotisations spéciales en 2018, après la période d'allègement temporaire.

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

Sans cet allègement, la Société aurait dû verser des cotisations spéciales additionnelles de 1,3 milliard de dollars en 2014. 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 2014, sans l'allègement de la capitalisation du régime de retraite, les cotisations spéciales s'élèveraient à 1,4 milliard de dollars en 2015.

j) Cotisations futures prévues

En 2015, le montant total estimatif des cotisations du Groupe d'entreprises aux régimes de retraite à prestations définies s'élèvera, selon les estimations, à 357 millions de dollars, ce qui comprend les cotisations courantes au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, qui avoisineront 244 millions de dollars.

11. Impôt sur le résultat

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

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

	31 décembre 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 \$

	31 décembre 2012	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2013
Actifs (passifs) d'impôt différé nets				
Immobilisations	(25) \$	(22) \$	– \$	(47) \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	82	2	–	84
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 707	94	(772)	1 029
Autres	42	(30)	12	24
Actifs d'impôt différé nets	1 806 \$	44 \$	(760) \$	1 090 \$

L'impôt différé est présenté à l'état consolidé de la situation financière comme suit :

Au 31 décembre	2014	2013
Actifs d'impôt différé	1 706 \$	1 093 \$
Passifs d'impôt différé	2	3
	1 704 \$	1 090 \$

Au 31 décembre 2014, la Société a comptabilisé un actif d'impôt différé se chiffrant à 1 665 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 opérationnels prévus à long terme, que leur réalisation est probable.

11. Impôt sur le résultat (suite)

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 2014 se chiffre à 193 millions de dollars (219 millions de dollars en 2013).

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

Exercice clos le 31 décembre	2014	2013
Charge (produit) d'impôt exigible afférent aux éléments suivants :		
Charge d'impôt exigible	68 \$	12 \$
Ajustements sur exercices antérieurs	–	3
	68	15
Charge (produit) d'impôt différé afférent aux éléments suivants :		
Naissance et résorption des différences temporaires	2	(43)
Ajustements sur exercices antérieurs	1	(1)
	3	(44)
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	71 \$	(29) \$

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 2013) au résultat avant impôt. Les raisons qui expliquent cette différence sont les suivantes :

Exercice clos le 31 décembre	2014	2013
Résultat avant impôt	269 \$	(58) \$
Impôt fédéral au taux prévu par la loi pour la Société	67	(15)
Impôt provincial des filiales moins l'abattement d'impôt fédéral	2	1
Effet de la partie non imposable du produit sur la vente d'immobilisations	(1)	(14)
Autre	3	(1)
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	71 \$	(29) \$

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 2013 et en 2014.

12. Autres éléments du résultat global

	Éléments qui ne seront pas	Éléments qui sont susceptibles d'être	
	reclassés en résultat net	reclassés ultérieurement en résultat net	
	Réévaluations des régimes à prestations définies	Profits latents (pertes latentes) sur les actifs financiers disponibles à la vente	Autres éléments du résultat global
Exercice clos le 31 décembre 2014			
Montant de l'exercice	(2 508) \$	48 \$	(2 460) \$
Impôt sur le résultat	629	(12)	617
Montant net	(1 879) \$	36 \$	(1 843) \$
Exercice clos le 31 décembre 2013			
Montant de l'exercice	3 085 \$	(46) \$	3 039 \$
Impôt sur le résultat	(772)	12	(760)
Montant net	2 313 \$	(34) \$	2 279 \$

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 :

Au 31 décembre			2014	2013
	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 2013), 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 16 % (16 % en 2013) 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

Au 31 décembre	2014	2013
Comptes fournisseurs	120 \$	145 \$
Charges à payer et autres créditeurs	243	255
Administrations postales étrangères	115	123
Mandats-poste en circulation	26	30
Impôts à payer	79	67
Total	583 \$	620 \$

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

Au 31 décembre	2014		2013	
	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 ^{1,3}	638 \$	498 \$	554 \$	498 \$
Obligations, série 2, échéant en juillet 2025, portant intérêt à 4,08 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet ^{1,3}	585	498	533	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}	61	55	65	55
Obligations liées à des contrats de location-financement, échéant en 2015, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant de 5,7 % à 7,5 % ⁴	4	4	6	6
Obligations liées à des contrats de location-financement, échéant à diverses dates de 2015 à 2020, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant entre 3,3 % et 5,5 % ⁵	79	79	74	74
Total des prêts et emprunts	1 367 \$	1 134 \$	1 232 \$	1 131 \$
Prêts et emprunts courants	22 \$	22 \$	23 \$	23 \$
Prêts et emprunts non courants	1 345 \$	1 112 \$	1 209 \$	1 108 \$

- La Société a le droit de rembourser les obligations avant l'échéance en tenant compte d'une prime par rapport à la juste valeur.
- Cette dette n'est pas assortie de conditions de remboursement par anticipation.
- Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.
- Les obligations liées à des contrats de location-financement concernent le programme de renouvellement des ordinateurs de la Société et sont remboursables en versements mensuels.
- 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 trimestriellement 2,5:1. La filiale respecte la clause restrictive.

Une filiale dispose d'une marge de crédit renouvelable de trois ans non garantie qui lui permet d'emprunter un montant maximal de 50 millions de dollars au titre de la marge de crédit engagée et de 25 millions de dollars de plus au titre de la marge de crédit non engagée. Aucun emprunt n'a été fait sur cette marge de crédit au 31 décembre 2014 ou au 31 décembre 2013. Cette facilité de crédit est assortie de deux clauses restrictives de nature financière. Trimestriellement, le ratio de la dette à long terme au résultat avant intérêt, impôt et amortissement prévu par une clause restrictive de la filiale ne doit pas dépasser 2,5:1, et le ratio de couverture de la charge des intérêts doit être égal ou supérieur à 4:1. La filiale respecte ces deux clauses restrictives au 31 décembre 2014.

La charge d'intérêts sur les prêts et emprunts s'établit à 49 millions de dollars (41 millions de dollars en 2013).

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 :

Au 31 décembre	2014	2013
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 2014 se présentent comme suit :

	Paiements 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 \$

15. Prêts et emprunts (suite)

Les obligations liées à des contrats de location-financement au 31 décembre 2013 se présentent comme suit :

	Paielements minimaux	Charge d'intérêts non amortie	Valeur actualisée des paielements minimaux
Un an et moins	25 \$	2 \$	23 \$
Plus d'un an mais moins de cinq ans	57	4	53
Plus de cinq ans	4	–	4
Obligations liées à des contrats de location-financement	86 \$	6 \$	80 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement courantes	25 \$	2 \$	23 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement non courantes	61 \$	4 \$	57 \$

16. Provisions

Le tableau ci-après présente les variations des provisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 :

	Litiges	Autres provisions	Total
Solde au 31 décembre 2013	52 \$	31 \$	83 \$
Provisions supplémentaires constituées	10	33	43
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(9)	(37)	(46)
Réduction au titre de la réévaluation des provisions	(5)	(2)	(7)
Solde au 31 décembre 2014	48 \$	25 \$	73 \$
Provisions courantes	47 \$	24 \$	71 \$
Provisions non courantes	1 \$	1 \$	2 \$

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 2014 et 2013 englobent un certain nombre d'éléments, notamment les obligations de démantèlement associées aux coûts de désamiantage et de remise en état de propriétés qui, selon ce qui est prévu, doivent être rénovées ou qui sont destinées à être cédées par la vente. Les obligations de démantèlement découlant des cessions devraient être transférées aux acheteurs éventuels des propriétés à la date de la vente, qui devrait avoir lieu au cours de la prochaine année. Les sorties de trésorerie estimatives ont été actualisées à un taux d'intérêt sans risque de 1,0 % (entre 0,9 % et 1,1 % en 2013). La Société estime que les sorties de trésorerie non actualisées nécessaires pour le transfert de ses obligations de démantèlement comptabilisées s'élèvent à environ 1 million de dollars (2 millions de dollars en 2013) et que leur valeur actuelle, au 31 décembre 2014, se chiffre à 1 million de dollars (2 millions de dollars en 2013).

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. L'échéancier des sorties de trésorerie est à court terme pour ces indemnités.

Les autres éléments qui composent le solde comptabilisé au 31 décembre 2014 pour les autres provisions comprennent les obligations à l'expiration de contrats de location importants, qui englobent les obligations juridiques de remettre dans leur état original les biens loués à la fin des contrats, d'autres provisions de la Société et la charge d'impôt. À l'exception des obligations à l'expiration de contrats de location, l'échéancier des sorties de trésorerie liées aux autres 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 cinq prochaines années.

Les provisions au titre des litiges et les autres provisions ne sont pas comptabilisées lorsque le Groupe d'entreprises ne dispose pas d'informations suffisantes pour établir une estimation raisonnable du montant de ces obligations, ou que les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations sont possibles, plutôt que probables. Des informations sur les passifs éventuels liés à ces éléments sont présentées à la note 18.

16. Provisions (suite)

Équité salariale

Le 17 novembre 2011, la Cour suprême du Canada a confirmé le jugement rendu par le Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal) en octobre 2005. Le Tribunal avait alors conclu que la Société avait effectué une « discrimination systémique » lors de l'établissement des salaires d'un groupe de syndiqués représentés par l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et avait ordonné à la Société de verser le paiement de l'écart salarial établi réduit de 50 %. L'AFPC avait déposé la plainte à l'origine devant la Commission canadienne des droits de la personne en 1983 en alléguant qu'il y avait eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale.

Le 25 juin 2013, un protocole d'entente a été conclu entre l'AFPC et la Société sur la mise en œuvre de l'ordonnance rendue en 2005 par le Tribunal, qui décrit notamment les méthodes de calcul de l'écart salarial, les critères d'admissibilité et le processus de paiement. Les sommes dues aux termes de cette entente ont commencé à être versées le 1^{er} août 2013 et, le 6 août 2013, le Tribunal a publié une ordonnance pour faire exécuter l'entente.

La provision, qui est comptabilisée dans les salaires et avantages à payer et provisions connexes, constituent la meilleure estimation de la direction des passifs qui devront encore être engagés pour respecter le protocole d'entente. 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.

À la fin de 2009, le gouvernement du Canada a approuvé un cadre financier de cinq ans. Ce cadre établissait des objectifs et des cibles en matière de rendement financier pour les exercices de 2010 à 2014 qui reflétaient la situation financière prévue pour le Groupe d'entreprises au cours d'une période d'importants investissements en faveur du Programme de transformation postale. Un cadre financier révisé, fondé sur les IFRS, a été approuvé en 2012 en même temps que le Plan d'entreprise de 2012 à 2016 de la Société.

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.

Le montant des emprunts et prêts restant dû s'établit à 1 134 millions de dollars au 31 décembre 2014, contre 1 131 millions de dollars au 31 décembre 2013. Cette augmentation de 3 millions de dollars en 2014 est attribuable à une hausse nette du montant des obligations liées à des contrats de location-financement. Le montant des autres passifs non courants s'est accru de 13 millions de dollars en 2014, principalement sous l'effet d'une augmentation des produits différés à long terme. La diminution 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 2 035 millions de dollars au 31 décembre 2014 et de 391 millions de dollars au 31 décembre 2013.

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. La première année du Plan d'entreprise de 2015 à 2019 de la Société a été approuvée par le gouverneur en conseil le 11 décembre 2014.

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 2014 à 2018 son intention de ne pas verser de dividende en 2014.

Au total, des dividendes se chiffrant à 271 millions de dollars ont été versés au gouvernement du Canada de 2004 à 2008. Aucun dividende n'a été versé à l'actionnaire de 2009 à 2014. Le cadre financier prévoyait le paiement d'un dividende de 0 % à 20 % pour 2010 et 2011, et de 15 % à 20 % de 2012 à 2014.

Les limites de 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.

17. Gestion du capital (suite)

La limite d'emprunt de la Société auprès d'autres sources que l'État, qui s'élève à 2,5 milliards de dollars, a été approuvée en vertu de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, qui précise que les emprunts doivent être faits en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Le montant global d'emprunt autorisé comprenait une somme maximale de 100 millions de dollars (100 millions de dollars en 2013) pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme.

La capacité de la Société d'obtenir des capitaux supplémentaires est fonction des conditions du marché et des dispositions des *Lois*. La *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit 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 toutefois pas été utilisée.

La Société n'est pas assujettie, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant le capital. Aux termes de divers accords d'emprunt, une filiale doit 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. La filiale respecte toutes les clauses restrictives (note 15).

18. Passifs éventuels

- a) Une plainte a été déposée auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) alléguant qu'il y avait eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale. La plainte avait été initialement présentée 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 rejeté 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 été avisée par la Commission que l'ACMPA avait demandé la réactivation de sa plainte sur l'équité salariale. La Société a déposé un mémoire juridique complet le 10 décembre 2012, donnant suite à la demande de la Commission à cet effet. Le rapport de l'enquêteur de la Commission, publié le 8 décembre 2014, concluait que, même si les ententes survenues entre les parties réglaient les différends en matière d'équité salariale pour la période subséquente à 1997, les différends de la période antérieure (soit de 1991 à 1997) demeuraient sans réponses et devaient être renvoyés au Tribunal canadien des droits de la personne sans autre forme d'enquête. Le 30 janvier 2015, la Société a présenté à la Commission un mémoire portant sur ce rapport.

Il est impossible pour le moment de déterminer l'issue de cette plainte. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée dans les états financiers consolidés à ce titre.

- b) L'ancienne convention collective 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.

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) 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 visaient des 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 selon lequel CGI a interjeté appel des recommandations du TCCE en ce qui concerne l'affaire des services de centres de données et n'en appelle pas des recommandations du TCCE en ce qui concerne l'affaire des services de développement d'applications. Comme il n'est pas actuellement possible de déterminer l'issue de l'appel, aucune provision n'a été comptabilisée dans les états financiers consolidés.

18. Passifs éventuels (suite)

- d) 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. 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.
- e) 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, chaque société du Groupe d'entreprises a conclu des ententes d'indemnisation avec chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants et avec certains 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 le passif éventuel futur au titre de telles indemnités. Aucun montant n'a donc été comptabilisé dans les états financiers consolidés à cet égard.

- f) 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).
- g) 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.

La Société a comptabilisé des passifs relatifs au démantèlement pour le retrait d'amiante et d'autres frais de remise en état de site pour des propriétés qu'elle compte céder en procédant à la vente de ces dernières (ces obligations devraient être transférées aux acheteurs éventuels de ces propriétés, à la date de la vente) ou rénover. Ces passifs sont comptabilisés à titre de provisions (note 16).

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 à 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 :

Au 31 décembre	2014	2013
Tout au plus un an	138 \$	152 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	394	355
Plus de cinq ans	431	427
Total	963 \$	934 \$

Les montants présentés dans le tableau qui précède comprennent des paiements au titre de la location totalisant 84 millions de dollars (34 millions de dollars en 2013) qui seront versés par la Société, dans le cours normal de ses activités, à des parties liées pour des locaux destinés aux services postaux et aux services de transport.

Le Groupe d'entreprises a conclu des contrats de location simple pour un certain nombre de propriétés, y compris des bâtiments industriels, des magasins de détail, des bureaux et des terrains ainsi que pour du matériel d'exploitation. En général, les contrats de location peuvent s'étaler sur 1 à 20 ans, mais ont une durée de 6 ans, en moyenne. 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 2014, un montant de 144 millions de dollars a été comptabilisé en charges dans le résultat net au titre des contrats de location simple (151 millions de dollars en 2013). Ce montant est présenté net des produits locatifs qui totalisent 10 millions de dollars (10 millions de dollars en 2013).

19. Engagements (suite)

- b) Le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs externes, y compris des contrats qui prévoient des pénalités ou frais de résiliation de contrats, dont la valeur est d'environ 900 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 opérationnelles

Exercice clos le 31 décembre	2014	2013
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 338 \$	1 318 \$
Immobilier, installations et entretien	354	349
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	587	499
Autres charges opérationnelles	2 279 \$	2 166 \$

21. Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement

Exercice clos le 31 décembre	2014	2013
Produit d'intérêts	14 \$	11 \$
Profit sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	9	168
Autres produits	–	3
Produits de placement et autres produits	23 \$	182 \$
Charge d'intérêts	(49) \$	(41) \$
Autres charges	(4)	(6)
Charges financières et autres charges	(53) \$	(47) \$
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement	(30) \$	135 \$

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 2014	31 décembre 2013
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

Exercice clos le 31 décembre	2014	2013
Produits générés par des transactions avec des parties liées	260 \$	268 \$
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	30 \$	33 \$

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).

Les montants à recevoir des parties liées ou à payer à celles-ci qui sont présentés dans l'état consolidé de la situation financière sont les suivants :

Au 31 décembre	2014	2013
Montants à recevoir des parties liées ou à payer à celles-ci		
Inclus dans les clients et autres débiteurs	25 \$	20 \$
Inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs	7 \$	16 \$
Produits différés générés par des transactions avec des parties liées	3 \$	3 \$

Les paiements futurs des parties liées pour la location de locaux de la Société s'établissent comme suit :

Au 31 décembre	2014	2013
Tout au plus un an	7 \$	7 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	23	24
Plus de cinq ans	–	6
Total	30 \$	37 \$

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 :

Exercice clos le 31 décembre	2014	2013
Avantages du personnel à court terme	9 \$	9 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	1	2
Total de la rémunération	10 \$	11 \$

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises qui a trait au Conseil d'administration pour 2014 présentée dans le tableau précédent s'élève à 0,3 million de dollars (0,3 million de dollars en 2013).

Il n'y a eu aucune transaction avec les principaux dirigeants autre que leur rémunération.

23. Transactions avec des parties liées (suite)

c) Transactions avec des entités pour lesquelles les principaux dirigeants du Groupe d'entreprises de Postes Canada détiennent le contrôle ou un contrôle conjoint

Dans le cours normal de ses activités, il arrive que le Groupe d'entreprises interagisse avec des entreprises dont les politiques financières et opérationnelles 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 2014 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 112 millions de dollars (110 millions de dollars en 2013). Au 31 décembre 2014, une somme de 6 millions de dollars (4 millions de dollars en 2013) est due à la société par Purolator. Cette somme est incluse dans les fournisseurs et autres créditeurs. Ces transactions avaient été effectuées à des prix et à des conditions qui étaient comparables à ceux des transactions effectuées avec les autres fournisseurs de Purolator.

d) Transactions avec les régimes de retraite de la Société

Au cours de l'exercice, la Société a rendu des services administratifs au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes pour un montant de 10 millions de dollars (9 millions de dollars en 2013). Au 31 décembre 2014, une créance de 11 millions de dollars (4 millions de dollars en 2013) liée aux transactions avec le Régime est impayée et a été prise en compte dans les clients et autres débiteurs.

Les paiements 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 comptabilisés à la juste valeur 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 2014

	Niveau 1 ¹	Niveau 2 ²	Niveau 3 ³	Total
Éléments évalués à la juste valeur				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	457 \$	220 \$	– \$	677 \$
Titres négociables	– \$	689 \$	– \$	689 \$
Titres réservés	– \$	551 \$	– \$	551 \$
Fournisseurs et autres créditeurs : passifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	– \$	1 \$	– \$	1 \$
Éléments évalués au coût amorti				
Prêts et emprunts	– \$	1 367 \$	– \$	1 367 \$

Au 31 décembre 2013

	Niveau 1 ¹	Niveau 2 ²	Niveau 3 ³	Total
Éléments évalués à la juste valeur				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	324 \$	144 \$	– \$	468 \$
Titres négociables	– \$	570 \$	– \$	570 \$
Titres réservés	– \$	510 \$	– \$	510 \$
Éléments évalués au coût amorti				
Prêts et emprunts	– \$	1 232 \$	– \$	1 232 \$

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 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 2014.

24. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

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 créiteurs, salaires et avantages à payer et provisions connexes.

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 2014, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des placements du portefeuille était de 12 ans (12 ans en 2013).

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 augmenter ou diminuer la valeur des titres réservés et des autres éléments du résultat global de 64 millions de dollars au 31 décembre 2014 (58 millions de dollars en 2013). 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 montants notionnels des contrats de change à terme en vigueur s'établissent comme suit :

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) \$

Au 31 décembre 2013

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	35 \$ US	37 \$	1,07 \$/\$ US	16 janvier 2014	Vente à terme	– \$
Euro	17 €	25	1,45 \$/€	17 janvier 2014	Vente à terme	–
Livre sterling	3,5 £	6	1,75 \$/£	17 janvier 2014	Vente à terme	–
Yen	450 ¥	5	0,010 \$/¥	17 janvier 2014	Vente à terme	–
Total		73 \$				– \$

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

	Exercice clos le 31 décembre 2014			2013		
	Profits (pertes) de change	Pertes sur dérivés	Total	Profits de change	Pertes sur dérivés	Total
Latents	(4) \$	(1) \$	(5) \$	2 \$	– \$	2 \$
Réalisés	5	–	5	5	(8)	(3)
Total	1 \$	(1) \$	– \$	7 \$	(8) \$	(1) \$

L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2014 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 6 millions de dollars (4 millions de dollars en 2013).

- 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 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 2013).

24. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

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 une provision générale selon les résultats antérieurs et les arriérés des débiteurs douteux, et évalue chaque compte important en fonction de facteurs donnés, notamment la capacité de payer et les habitudes de paiement. 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 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.

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 les deux pays. 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.

Le tableau ci-après présente en détail l'ancienneté des créances et la provision pour créances douteuses.

Clients et autres débiteurs

Au 31 décembre	2014	2013
Comptes clients :		
Courants	437 \$	426 \$
Échus depuis 1 à 15 jours	63	57
Échus depuis 16 à 30 jours	14	19
Échus depuis plus de 30 jours	29	26
Provision pour créances douteuses	(7)	(8)
Comptes clients – nets	536	520
Comptes clients – administrations postales étrangères	204	214
Autres débiteurs	55	45
Clients et autres débiteurs	795 \$	779 \$

Les pertes de valeur sur les clients et autres débiteurs comptabilisées au cours de l'exercice se sont établies à 4 millions de dollars (3 millions de dollars en 2013).

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)]. En outre, elle a commencé à mettre en œuvre les initiatives énoncées dans son Plan d'action en cinq points, afin de régler la question de la viabilité de ses activités et d'aider à assurer sa rentabilité future. De son avis, elle a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisée suffisantes pour couvrir ses activités pour au moins les 12 prochains mois, grâce à l'allègement qui lui a été accordé et à la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points.

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 du ministre responsable de Postes Canada et du ministre des Finances, dans le cadre du processus d'approbation du plan d'entreprise de la Société (note 17). Les conditions détaillées de chaque emprunt doivent en outre être approuvées par le ministre des Finances. Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société peut emprunter un montant maximal de 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, la Société est autorisée à emprunter à d'autres sources que l'État des sommes ne dépassant pas un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances.

24. Instruments financiers et gestion des risques (suite)

Au 31 décembre 2014, le montant global d'emprunt autorisé comprenait une somme maximale de 100 millions de dollars (100 millions de dollars en 2013) 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 chiffrait à 1 055 millions de dollars (1 057 millions de dollars en 2013), et des lettres de crédit avaient été émises pour un montant de 12 millions de dollars (13 millions de dollars en 2013) au 31 décembre 2014. Aucune somme n'avait été prélevée sur les facilités d'emprunt à court terme au 31 décembre 2014. Afin d'obtenir des fonds additionnels au moyen d'emprunts, la Société doit indiquer son intention de contracter des emprunts dans son plan d'entreprise annuel, ou dans une modification de ce plan, qui doivent tous deux être approuvés par le Conseil d'administration de la Société et le gouverneur en conseil. La première année du Plan d'entreprise de 2015 à 2019 de la Société a été approuvée par le gouverneur en conseil le 11 décembre 2014. Par ailleurs, les conditions détaillées dont est assorti chacun des emprunts doivent être approuvées par le ministre des Finances.

Au 31 décembre 2014, les filiales de la Société ont accès à des facilités de crédit s'élevant à 205 millions de dollars (205 millions de dollars en 2013), dont 79 millions de dollars (74 millions de dollars en 2013) ont été 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 2013). Des informations complémentaires à ce sujet sont présentées à la note 15.

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 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 \$

Au 31 décembre 2013

	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.	727 \$	1 \$	– \$	728 \$
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	980	1 089
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	643	745
Obligations non remboursables par anticipation	10,6 %	6	63	–	69
Obligations liées à des contrats de location-financement	3,3 %-7,5 %	25	57	4	86
		800 \$	290 \$	1 627 \$	2 717 \$

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

La gestion de la dette et des capitaux propres du Groupe d'entreprises, qui est résumée à la note 17, influe également sur le risque de liquidité découlant des instruments financiers.

25. Informations sectorielles

- a) **Secteurs opérationnels** • En raison de la signature d'une entente sur les services partagés le 27 juin 2014, entre Postes Canada, Purolator et Innovaposte, qui est l'unité fonctionnelle responsable de la technologie de l'information (TI) en vertu de cette entente, la direction a procédé à une réévaluation des secteurs opérationnels de la Société. La révision de sa structure de gouvernance a donné lieu à une modification des secteurs opérationnels. Ainsi, la Société a identifié trois secteurs opérationnels à présenter, comme il est expliqué à la note portant sur ses principales méthodes comptables [note 2 m)]. La présentation modifiée des résultats a été appliquée de façon rétrospective à toutes les périodes présentées.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, l'unité fonctionnelle responsable de la TI a enregistré des produits intersectoriels se chiffrant à 245 millions de dollars (249 millions de dollars au 31 décembre 2013), des charges opérationnelles de 245 millions de dollars (249 millions de dollars au 31 décembre 2013) et un résultat net de néant (néant au 31 décembre 2013). Le total de l'actif et du passif au 31 décembre 2014 se chiffre, respectivement, à 113 millions de dollars et à 66 millions de dollars (121 millions de dollars et 70 millions de dollars, respectivement, au 31 décembre 2013).

Les méthodes comptables utilisées pour les secteurs opérationnels sont les mêmes que celles décrites dans 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 des TI qui fournit des services partagés selon le principe du recouvrement des coûts, les opérations 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.

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 opérationnels	6 214 \$	1 687 \$	223 \$	(142) \$	7 982 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 139 \$	746 \$	99 \$	92 \$	5 076 \$
Autres charges opérationnelles	1 601	807	103	(232)	2 279
Amortissement	270	54	7	(3)	328
Charges opérationnelles	6 010 \$	1 607 \$	209 \$	(143) \$	7 683 \$
Résultat opérationnel	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 (produit) d'impôt sur le résultat	46	21	4	–	71
Résultat net	148 \$	53 \$	10 \$	(13) \$	198 \$
Total de l'actif	6 983 \$	835 \$	110 \$	(344) \$	7 584 \$
Acquisition d'immobilisations	234 \$	51 \$	9 \$	(1) \$	293 \$
Total du passif	9 200 \$	382 \$	66 \$	(53) \$	9 595 \$

25. Informations sectorielles (suite)

Au 31 décembre 2013 et pour l'exercice clos à cette date

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Total
Produits provenant des clients externes	5 859 \$	1 538 \$	166 \$	– \$	7 563 \$
Produits intersectoriels	24	85	13	(122)	–
Produits opérationnels	5 883 \$	1 623 \$	179 \$	(122) \$	7 563 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 385 \$	728 \$	75 \$	87 \$	5 275 \$
Autres charges opérationnelles	1 509	775	89	(207)	2 166
Amortissement	258	55	5	(3)	315
Charges opérationnelles	6 152 \$	1 558 \$	169 \$	(123) \$	7 756 \$
Résultat opérationnel	(269) \$	65 \$	10 \$	1 \$	(193) \$
Produits de placement et autres produits	187 \$	4 \$	2 \$	(11) \$	182 \$
Charges financières et autres charges	(43)	(3)	–	(1)	(47)
Résultat avant impôt	(125) \$	66 \$	12 \$	(11) \$	(58) \$
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(50)	18	3	–	(29)
Résultat net	(75) \$	48 \$	9 \$	(11) \$	(29) \$
Total de l'actif	6 121 \$	774 \$	91 \$	(319) \$	6 667 \$
Acquisition d'immobilisations	339 \$	30 \$	7 \$	(3) \$	373 \$
Total du passif	6 719 \$	295 \$	48 \$	(30) \$	7 032 \$

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.

Exercice clos le 31 décembre	2014	2013
Canada	7 419 \$	7 074 \$
États-Unis	430	383
Reste du monde	133	106
Total des produits	7 982 \$	7 563 \$

25. Informations sectorielles (suite)

c) Informations sur les produits relatifs aux articles et aux services

Les produits pour les articles et les services du secteur Postes Canada 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 soit au secteur Courrier transactionnel, soit au secteur Colis.

Au 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	1 205	–	1 205
Autres	521	(246)	275
	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 \$

Au 31 décembre 2013

	Produits totaux	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Produits attribués à la vente			
Courrier transactionnel	1 810 \$	(3) \$	1 807 \$
Colis	3 200	(117)	3 083
Marketing direct	1 241	–	1 241
Autres	505	(251)	254
	6 756 \$	(371) \$	6 385 \$
Produits non attribués			
Timbres-poste	516 \$	– \$	516 \$
Machines à affranchir	662	–	662
	1 178 \$	– \$	1 178 \$
Total	7 934 \$	(371) \$	7 563 \$

Taille et portée

EMPLOYÉS



65 000

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

12 000

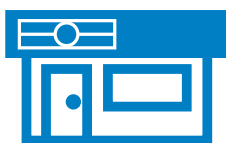
véhicules appartenant à Postes Canada

ADRESSES DESSERVIES



15,7 millions

BUREAUX DE POSTE

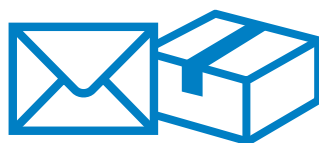


Près de

6 300

bureaux de poste au Canada

ARTICLES LIVRÉS



Plus de

9 milliards

d'articles de courrier, de colis et de messages en 2014

ADRESSES RÉSIDENTIELLES

14,4 millions*



ADRESSES COMMERCIALES

945 000*

*En outre, plus de 300 000 cases postales desservent des clients résidentiels ou commerciaux.

REPÉRAGE D'ARTICLES



Plus de

258 millions

d'activités de suivi en ligne (72 % au moyen de l'appli mobile)

POSTESCANADA.CA

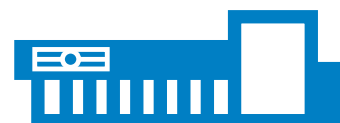


175 millions

de visites sur postescanada.ca en 2014

(comprend les visites à postel.ca)

INSTALLATIONS



21

établissements de traitement

492

postes de livraison

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

POSTES CANADA
2701 PROM RIVERSIDE BUREAU N1200
OTTAWA ON K1A 0B1

Renseignements généraux : 1 866 607-6301
Pour obtenir des informations plus détaillées, veuillez visiter postescanada.ca.

Cibleur précis, Correspondance-réponse d'affaires, Courrier recommandé, Du monde en ligne jusqu'à vous, FlexiLivraison, Médiaposte, Médiaposte avec adresse, Médiaposte sans adresse, Paquet repérable, Permanents, postel, Poste-lettres, Poste-publications, Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce, Xpresspost et le concept de la marque du panier d'achats 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.

Caplansky's Delicatessen et son dessin sont des marques de commerce de Caplansky's Delicatessen Inc.
Le Coquelicot, lorsqu'il est utilisé comme un symbole du Souvenir au Canada, est une marque déposée enregistrée de la Direction nationale de la Légion royale canadienne, et est utilisé avec la permission de l'organisation.
Frank & Oak et son dessin sont des marques de commerce de MODASUITE Inc.
IKEA et son dessin sont des marques de commerce d'Inter IKEA Systems B.V.
La Baie d'Hudson et son dessin sont des marques de commerce de la Compagnie de la Baie d'Hudson.
LEED est une marque de commerce du U.S. Green Building Council.
Moneygram est une marque déposée de Moneygram Payment Systems Inc.
Nerd Block et son dessin sont des marques de commerce de Nerd Block Inc.
NHL, l'emblème NHL, LNH et l'emblème LNH sont des marques de commerce déposées, et la marque sous forme de mots « Original Six » est une marque de commerce de la Ligue Nationale de Hockey. 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 2015. Tous droits réservés.
ServiceOntario et son dessin sont des marques de commerce du gouvernement de l'Ontario.
Simons et son dessin sont des marques de commerce de La Maison Simons Inc.
La marque sous forme de mots « Zamboni » et la configuration de la surfaceuse Zamboni sont des marques déposées de Frank J. Zamboni & Co., Inc. © Frank J. Zamboni & Co., Inc. 2015. Tous droits réservés.

This report is also available in English.

postescanada.ca