

2020

RAPPORT ANNUEL
Société canadienne des postes

RAPPORT FINANCIER



Pour la période close le 31 décembre 2020



Résultats financiers

TABLE DES MATIÈRES

Rapport de gestion

Énoncés prospectifs	1
1 Résumé	2
2 Activités de base et stratégie	7
3 Facteurs de rendement clés	14
4 Capacités	16
5 Revue des activités d'exploitation	25
6 Liquidités et ressources en capital	32
7 Évolution de la situation financière	37
8 Risques et gestion des risques	39
9 Estimations comptables critiques, adoption de nouvelles normes comptables et faits nouveaux concernant les méthodes comptables	47
10 Aperçu pour 2021	51
Notes de fin de texte	52

Informations supplémentaires

Informations financières historiques	53
Rapport de l'auditeur indépendant sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	56
Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	58
Notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	59

États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière	60
Rapport des auditeurs indépendants	61
État consolidé de la situation financière	63
État consolidé du résultat global	64
État consolidé des variations des capitaux propres	65
État consolidé des flux de trésorerie	66
Notes afférentes aux états financiers consolidés	67

Rapport de gestion

Le présent rapport de gestion de la Société canadienne des postes (la Société ou Postes Canada) et de ses filiales Les Investissements Purolator Ltée (Purolator), Groupe SCI inc. (SCI) et Innovapost Inc. (Innovaposte) a été préparé pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. Ces sociétés sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada ou de Groupe d'entreprises. Les secteurs sont associés aux entités juridiques suivantes : Postes Canada, Purolator, SCI et Innovaposte.

Le rapport de gestion doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés audités et les notes afférentes. Sauf indication contraire, toutes les informations financières de ce rapport ont été préparées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Les montants sont présentés en dollars canadiens et arrondis au million près, tandis que les pourcentages connexes sont calculés en fonction de chiffres arrondis au millier près.

La direction est responsable des renseignements présentés dans le Rapport annuel. Toute mention des termes « nos », « notre » ou « nous » désigne, selon le contexte, Postes Canada ou, collectivement, Postes Canada et ses filiales. Le Conseil d'administration, sur la recommandation de son Comité de vérification, a approuvé le contenu du présent rapport de gestion ainsi que les états financiers consolidés audités le 25 mars 2021.

Énoncés prospectifs

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

Lorsque le Groupe d'entreprises présente des informations financières prospectives ou des perspectives financières, par exemple des renseignements sur la croissance et la performance financière futures, ces renseignements servent à décrire les attentes futures. Les lecteurs sont donc avertis que ces données pourraient ne pas être appropriées à toute autre fin. 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.

COVID-19

La COVID-19, qui a été déclarée pandémie en mars 2020, a eu une incidence importante sur nos résultats financiers de 2020. Les répercussions sur les économies canadienne et mondiale ainsi que sur nos activités en 2021 et par la suite demeurent incertaines. Les entreprises et les consommateurs canadiens ont utilisé différemment Postes Canada et ses fournisseurs et partenaires ont eu à composer avec des retombées sur leurs propres activités. Postes Canada suit les directives de l'Agence de santé publique du Canada et des autres autorités de santé au pays.

Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques



Le gouvernement du Canada a appuyé les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques du Conseil de stabilité financière et s'est engagé à favoriser l'adoption, par les sociétés d'État fédérales, des normes internationales volontaires relatives à la divulgation, selon une approche par phases, si cela est approprié et pertinent pour leurs activités commerciales. En appuyant ces normes, le gouvernement du Canada cherche à sensibiliser les entreprises à l'importance de suivre, de gérer et de divulguer les occasions et les risques importants liés au climat d'une façon cohérente et comparable. Postes Canada est fermement convaincue que les organisations ont le devoir de fournir aux utilisateurs de l'information financière les résultats obtenus et l'information prospective à l'égard des quatre thèmes qui font partie du cadre du Groupe de travail, soit la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et les mesures

et cibles. Nous évaluons ces recommandations, qui pourraient donner lieu à une amélioration des informations relatives aux changements climatiques dans notre rapport de gestion, notre rapport sur le développement durable et d'autres publications appropriées.

1. Résumé

Aperçu du Groupe d'entreprises de Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2020

Comptant près de 70 000 personnes à son emploi, le Groupe d'entreprises de Postes Canada est l'un des plus importants employeurs au Canada. En 2020, ses employés ont livré environ 6,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 16,7 millions d'adresses à l'échelle du pays. Le secteur Postes Canada exploite le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, lequel compte environ 6 000 bureaux de poste au pays. Postes Canada est une société d'État fédérale qui rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

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

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

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

Postes Canada fait partie de l'industrie postale mondiale, qui est composée d'administrations postales étrangères. Toutes les administrations postales finançaient habituellement leur obligation d'assurer un service universel grâce à une exclusivité prévue par la loi, ou par un monopole de l'administration postale sur une partie du marché postal. Ce privilège exclusif a toutefois perdu de sa valeur. Alors que de plus en plus de gens se tournent vers Internet et les appareils mobiles intelligents pour communiquer et effectuer leurs transactions, les administrations postales continuent à voir leurs volumes de courrier diminuer, leurs clients adoptant des solutions de rechange numériques.

Notre secteur du courrier traditionnel continue d'éprouver des difficultés. La COVID-19 a entraîné une plus grande migration des consommateurs vers des solutions de rechange numériques, les entreprises et les ménages canadiens faisant de moins en moins appel à notre service Poste-lettres^{MC}. En 2020, nous avons livré 2,5 milliards d'articles de courrier, soit 2,8 milliards d'articles (ou 53 %) de moins qu'en 2006, année où ces volumes ont culminé. Ce déclin des volumes a eu une incidence profonde sur notre modèle d'affaires, qui était fondé sur des communications sur papier. Nous ne pouvons plus compter sur ce secteur à titre de principale source de revenus.



La situation entourant la COVID-19 a accéléré le rythme auquel les Canadiens adoptent le cybercommerce, une tendance qui a bouleversé de nombreuses industries, y compris Postes Canada. Nous sommes fiers d'assurer la livraison de près de la moitié de tous les colis du cybercommerce aux Canadiens et de rester le n° 1 de la livraison de colis au pays pour les achats en ligne. Pour la deuxième fois de notre histoire et une deuxième année d'affilée, les produits tirés du secteur d'activité Colis ont surpassé ceux du secteur d'activité Courrier transactionnel. La croissance phénoménale du cybercommerce demeure une force dominante et inébranlable de notre industrie qui a rendu extrêmement concurrentiel le domaine de la livraison de colis. La concurrence continue à s'intensifier en raison du nombre grandissant d'entreprises très agiles, dont les structures de coût et du capital sont considérablement moins lourdes que celles des entreprises de livraison traditionnelles. Ces concurrents prennent également de l'expansion en assurant eux-mêmes l'exécution et la livraison des commandes. Pour assurer son succès, Postes Canada redéfinit son modèle de livraison de colis et en accélère la mise en œuvre en réorientant ses opérations, en innovant pour obtenir un avantage concurrentiel, en établissant des partenariats avec les détaillants et en mettant l'accent sur une expérience client supérieure.

Nous poursuivons nos efforts afin d'assurer notre autonomie financière à long terme, tout en nous assurant que nous investissons et évoluons afin d'offrir le service postal dont les Canadiens ont besoin. Ce faisant, en 2020, notre stratégie a été guidée par notre engagement à mobiliser nos employés, faire le bonheur de nos clients, réinventer notre modèle de vente au détail et tirer parti de la supériorité de notre réseau. La santé et la sécurité de l'ensemble de nos employés, de nos clients et des Canadiens ont continué d'être au premier rang de nos priorités.

Points saillants financiers et opérationnels

Pour la troisième année de suite, le Groupe d'entreprises de Postes Canada a subi en 2020 une perte avant impôt. Celle-ci se chiffre à 626 millions de dollars, comparativement à une perte avant impôt de 23 millions de dollars en 2019. De cette perte consolidée, nous estimons qu'une somme de 174 millions de dollars était attribuable à la COVID-19. La perte de 2020 était imputable à la perte du secteur Postes Canada, qui a été en partie compensée par le résultat positif inscrit par le secteur Purolator.

L'année 2020 a été difficile pour le secteur Postes Canada, qui a subi une perte avant impôt de 779 millions de dollars, une baisse de rentabilité de 626 millions de dollars en regard de 2019. De cette perte, nous estimons qu'une somme de 194 millions de dollars était attribuable à la COVID-19. Malgré l'augmentation de 194 millions de dollars des produits par rapport à ceux de 2019, l'érosion des volumes des secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct se poursuit rapidement. Les charges d'exploitation ont augmenté de 805 millions de dollars en 2020, du fait en grande partie de l'accroissement des charges liées à la COVID-19. La décision arbitrale rendue concernant les nouvelles conventions collectives du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU) et du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS) a contribué pour une somme de 127 millions de dollars à la perte de 2020.

Le secteur Purolator a dégagé un résultat avant impôt de 176 millions de dollars pour 2020, contre 152 millions de dollars en 2019, soit une hausse de 24 millions de dollars, ou 15,4 %.

Les facteurs suivants ont trait au secteur Postes Canada et ont influé sur les résultats financiers de 2020.

COVID-19



Notre réponse à la COVID-19 a modifié le mode de fonctionnement de nos bureaux de poste, de nos établissements et de nos postes de facteurs ainsi que le mode de livraison des colis en vue d'assurer la sécurité des employés et des Canadiens. Notre capacité d'offrir un service essentiel a été mise à l'épreuve en 2020, et elle continuera à l'être en 2021. Des volumes records de colis du régime intérieur étaient en circulation dans notre réseau, alors que les volumes des secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct ont diminué considérablement. Puisque ces changements ont affaibli notre capacité à respecter nos engagements en matière de service, les garanties de service pour tous les produits ont été suspendues. Nous avons communiqué publiquement la probabilité de retards dans les livraisons pour gérer les attentes des clients.

Notre équipe de réponse à la pandémie, composée de plus de 30 représentants de multiples fonctions, s'est rapidement mise au travail au premier trimestre pour se pencher sur les principales questions liées à la COVID-19, comme les dispositions sur les congés, le matériel et l'approvisionnement, les communications internes et externes, les incidences sur les opérations, les relations avec le gouvernement et les TI. Nous avons priorisé la mise en place de mesures proactives de protection de la santé et de la sécurité, y compris la présence sur le terrain d'équipes spécialisées, la formation d'une équipe de recherche et de communication et l'harmonisation avec les unités de négociation et les organismes externes. Une équipe de recherche et de réponse a été constituée pour assurer le caractère adéquat et concis des communications et des directives. Divers modes de communication, y compris les messages aux chefs d'équipe, les outils de travail, les affiches, les aides à la discussion et les notifications nationales et locales, ont été utilisés. L'équipe de réponse, en collaboration avec les ressources gouvernementales, notamment l'Agence de la santé publique du Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada, a participé à l'analyse des principales questions et incidences en vertu du *Code canadien du travail*.

La pandémie de COVID-19 a eu une incidence importante sur nos résultats financiers en 2020. La hausse des produits du secteur Colis a contrebalancé la baisse des produits des secteurs Courrier transactionnel et Marketing direct. Toutefois, la COVID-19 a donné lieu à une augmentation considérable des charges, entraînée par la hausse des charges liées à la main-d'œuvre en raison des congés spéciaux mis en place afin de soutenir les employés plus à risque en cas d'infection et ceux prenant soin d'enfants et de personnes âgées ainsi que par la hausse des charges liées aux heures supplémentaires. Des charges additionnelles pour la levée, le traitement et la livraison ont été engagées en raison de l'augmentation des volumes de colis. Sur la perte avant impôt de 779 millions de dollars du secteur Postes Canada, nous avons estimé que l'incidence négative nette de la COVID-19 représentait 194 millions de dollars, comme suit :

Incidence financière estimée de la COVID-19 sur le secteur Postes Canada
 (en millions de dollars)

	2020
Produits	
Colis	471
Courrier transactionnel	(146)
Marketing direct	(236)
Autres produits	4
Impact estimé sur les produits	93
Charges d'exploitation	(292)
Charges liées aux activités d'investissement et de financement, montant net	5
Impact estimé sur le résultat avant impôt	(194)

Croissance du secteur d'activité Colis



En 2020, le secteur d'activité Colis a enregistré une croissance record, et ses produits ont dépassé la barre des 3,4 milliards de dollars. En raison de la COVID-19, les achats en ligne au Canada ont fait un bond correspondant à quelques années de croissance normale et notre croissance record démontre le succès continu de notre stratégie d'être un chef de file dans le marché de la livraison des colis du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur. Nous avons établi de nouveaux records dans presque toutes les catégories possibles, y compris le plus grand nombre de colis livrés en un seul jour (2,4 millions de colis le lundi 21 décembre), le plus grand nombre de jours de livraison consécutifs avec plus d'un million de colis livrés (181 jours de la mi-avril à la fin de l'année) et le volume total de colis pour l'année (augmentation de 389 millions d'articles, ou 21,0 %¹, par rapport à 2019). Nous avons obtenu ces résultats tout en maintenant des mesures proactives visant à protéger la santé et la sécurité de nos employés et de nos clients. Les produits générés par les colis du régime intérieur, la catégorie la plus importante, ont augmenté de 613 millions de dollars, soit 29,1 %¹, et les volumes se sont accrus de 70 millions d'articles, soit 30,9 %¹, par rapport à 2019. Nous estimons qu'une tranche de 471 millions de dollars de cette augmentation était attribuable à la COVID-19.

Engagements en matière de service

Grâce à notre vaste réseau de vente au détail formé de bureaux de poste et de bureaux de poste concessionnaires situés partout au pays, nous offrons des emplacements et un service pratiques, de nombreux bureaux étant ouverts en soirée et la fin de semaine pour répondre aux besoins en pleine évolution des Canadiens. Les armoires à colis offrent une expérience de livraison pratique et sécuritaire aux Canadiens, tout en réduisant l'empreinte carbone attribuable à la livraison. En 2020, nous avons ajouté près de 3 700 armoires à colis dans des immeubles d'habitation et des immeubles en copropriété partout au Canada; on en compte désormais près de 13 000 à l'échelle du pays.

Érosion continue des volumes du secteur d'activité Courrier transactionnel



En 2020, les produits du secteur d'activité Courrier transactionnel ont reculé de 230 millions de dollars, ou 8,9 %¹, par rapport à ceux de 2019, et les volumes ont baissé de 286 millions d'articles, ou 10,5 %¹, en comparaison de ceux de 2019, alors que les consommateurs et les expéditeurs de courrier ont continué à migrer vers des solutions de rechange numériques, une tendance qui s'est accélérée depuis les exercices précédents en raison de la COVID-19. Nous estimons qu'une tranche de 146 millions de dollars de cette perte est attribuable à la COVID-19. En outre, environ 203 000 points de livraison ont été ajoutés au Canada en 2020, entraînant une hausse des coûts en raison de l'obligation de fournir des services de livraison à plus d'adresses.

Investissements en capital



Misant sur la mise en œuvre de solutions pour améliorer notre capacité opérationnelle afin de nous adapter à la croissance du cybercommerce et pour moderniser notre réseau de vente au détail, nous avons investi 336 millions de dollars en 2020. Nous avons notamment investi dans l'accroissement de la capacité à Montréal, dans la région du Grand Toronto, à Regina et à Calgary. Grâce à nos investissements accrus dans l'énergie propre, nous avons continué d'ajouter de nouveaux véhicules hybrides à notre parc de véhicules, lequel comporte des catégories de véhicules dont la consommation de carburant est plus élevée, comme les fourgonnettes à marchepied. En 2021, nous tenterons d'accélérer la mise en place de nouvelles solutions visant à saisir les possibilités immédiates d'accroître la capacité et continuerons à réaliser des investissements pour mobiliser nos employés, faire le bonheur de nos clients, réinventer notre modèle de vente au détail et tirer parti de la supériorité de notre réseau.

Questions liées à la main-d'œuvre

Négociations collectives



Au deuxième trimestre de 2020, l'arbitre a rendu sa décision concernant les conventions collectives expirées du STTP-EPU et du STTP-FFRS. Les nouvelles conventions prévoient une augmentation annuelle des salaires pour les employés représentés par les deux unités de négociation, ainsi que des modifications à d'autres dispositions. Cette décision a entraîné des charges additionnelles liées à la main-d'œuvre et aux avantages du personnel de 127 millions de dollars, lesquelles sont principalement liées à une perte résultant de l'élargissement de l'admissibilité au régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi pour les employés représentés par le STTP-FFRS.

Postes Canada et l'Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications (AFPC/SEPC) ont conclu une convention collective de quatre ans avant l'expiration de la précédente, le 31 août 2020. La nouvelle convention sera en vigueur jusqu'au 31 août 2024.

Santé et sécurité



La situation entourant la COVID-19 a eu d'importantes répercussions sur la vie de tous les Canadiens. Notre plan en cas de pandémie a été conçu pour assurer la santé et la sécurité de nos employés et de nos clients, ce qui demeure notre principale priorité en cette période difficile.

Postes Canada s'est fixé l'objectif « zéro blessure ». Nous pensons en effet que dans toutes nos activités, les blessures, maladies et incidents peuvent être évités. La création d'un milieu de travail sain et sécuritaire pour nos employés est notre principale priorité. Bien que nous ayons accompli des progrès dans ce domaine en 2020, il reste encore beaucoup à faire. Notre taux de fréquence totale de blessures et notre taux de blessures entraînant une perte de temps se sont tous deux améliorés de 31 % par rapport à ceux de 2019. Nous voulons être considérés comme un chef de file de l'industrie en matière de sécurité et nous sommes résolu à améliorer encore notre dossier en 2021.

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



L'ampleur des obligations du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime), des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme demeure une préoccupation pour la Société. L'importance et la volatilité marquée de ces obligations par rapport à notre position de trésorerie et à la perte subie peuvent exercer une pression énorme sur les flux de trésorerie et sur notre capacité à financer les investissements nécessaires à la modernisation et à la croissance. La volatilité d'un trimestre à l'autre est attribuable aux fluctuations des taux d'actualisation, aux rendements des placements et à d'autres hypothèses actuarielles, ce qui engendre des risques financiers et de liquidité à long terme considérables pour la Société.

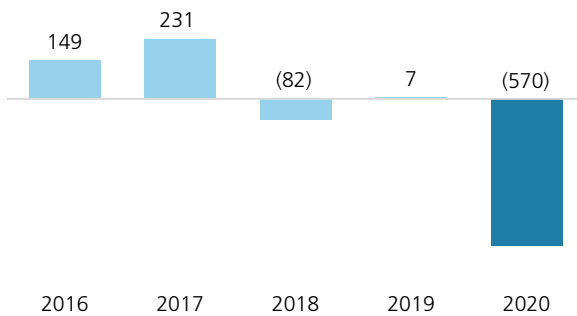
À la fin de 2020, la volatilité sur les marchés a continué d'avoir des répercussions sur le Régime de pension agréé de Postes Canada ainsi que les autres avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme. Des pertes de réévaluation de 357 millions de dollars, après impôt, ont été comptabilisées dans les autres éléments du résultat global relativement aux régimes à prestations déterminées du Groupe d'entreprises et ont contribué au solde négatif des capitaux propres du Groupe d'entreprises de 878 millions de dollars au 31 décembre 2020. Ces pertes résultent principalement d'une diminution des taux d'actualisation, contrebalancée en partie par les gains sur les placements et les ajustements liés à l'expérience. Le déficit sur le plan de la solvabilité du Régime devant être capitalisé s'est aggravé au cours de l'exercice et a été estimé à 6,3 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans) et à 7,1 milliards de dollars (selon la valeur marchande des actifs du Régime) au 31 décembre 2020.

En raison de l'incidence de la COVID-19 sur l'économie, un moratoire sur les paiements spéciaux de solvabilité a été décrété et la Société a pu être dispensée des paiements pour 2020. Selon la réglementation actuelle, Postes Canada ne prévoit pas faire de paiements spéciaux de solvabilité en 2021. Toutefois, la volatilité du marché pourrait avoir une incidence notable sur les paiements de solvabilité pour 2022 et par la suite. Postes Canada continue à travailler avec son actionnaire unique, le gouvernement du Canada, et a demandé un allègement temporaire la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements dans l'avenir.

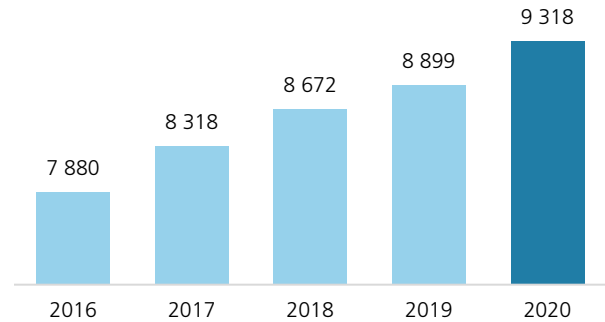
Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2020

Les graphiques ci-dessous illustrent les principaux résultats consolidés de 2020 du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

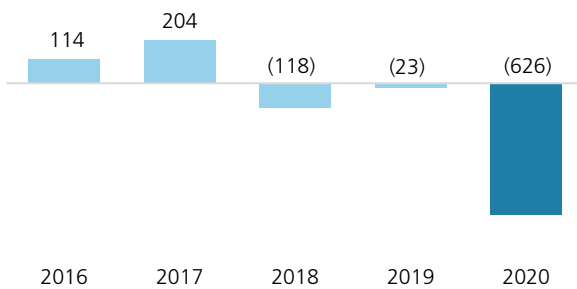
Résultat d'exploitation consolidé (en millions de dollars)



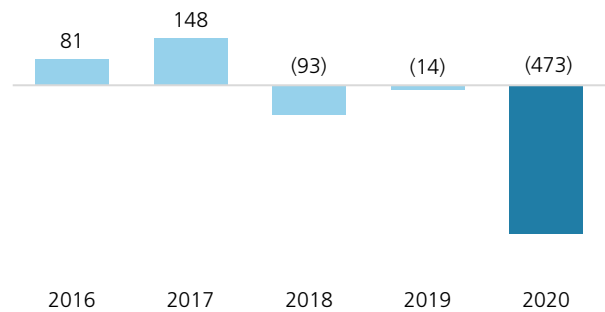
Produits d'exploitation consolidés (en millions de dollars)



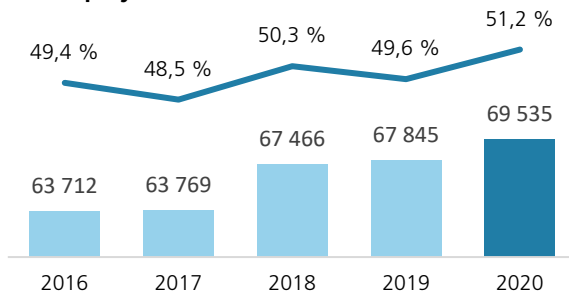
Résultat consolidé avant impôt (en millions de dollars)



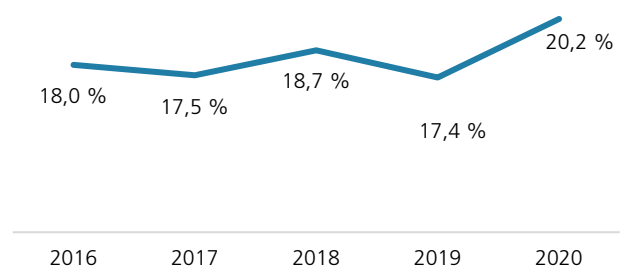
Résultat net consolidé (en millions de dollars)



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



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



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

Le tableau ci-dessous présente la performance consolidée du Groupe d'entreprises pour l'exercice 2020 par rapport à 2019.

(en millions de dollars)		Exercices clos les 31 décembre				Explication
	2020	2019	Écart	%		
État consolidé du résultat global					Points saillants de la section 5 – Revue des activités d'exploitation.	
Produits d'exploitation	9 318	8 899	419	4,3 [†]	L'écart s'explique par l'essor des secteurs Purolator et SCI ainsi que par celui du secteur d'activité Colis du secteur Postes Canada, ce facteur ayant été contrebalancé par les reculs imputables à l'érosion continue des secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct du secteur Postes Canada.	
Charges d'exploitation	9 888	8 892	996	10,8 [†]	L'écart découle de la croissance des charges liées à la main-d'œuvre et aux avantages du personnel du secteur Postes Canada en lien avec la COVID-19 et la décision arbitrale. L'écart découle aussi de la croissance du volume de colis dans les secteurs Postes Canada et Purolator.	
Résultat d'exploitation	(570)	7	(577)	*	L'écart est surtout attribuable aux résultats du secteur Postes Canada.	
Résultat avant impôt	(626)	(23)	(603)	†		
Recouvrement d'impôt sur le résultat	(153)	(9)	(144)	†	L'écart résulte principalement de la détérioration du résultat avant impôt du Groupe d'entreprises.	
Résultat net	(473)	(14)	(459)	†		
Résultat global	(802)	106	(908)	*	L'écart est en partie attribuable aux pertes de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi qui découlent d'une réduction des taux d'actualisation; ces pertes sont contrebalancées partiellement par les profits de réévaluation attribuables aux rendements positifs sur les placements et aux ajustements liés à l'expérience.	
État consolidé des flux de trésorerie					Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital.	
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	694	529	165	31,2	Attribuable principalement aux paiements au titre de l'équité salariale du STTP-FFRS effectués en 2019, à la diminution des paiements effectués au titre des prestations en 2020 en raison des fermetures des fournisseurs de soins de santé liées à la COVID-19 et aux variations des éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation, ce qui a été contrebalancé en partie par l'augmentation des charges liées à la main-d'œuvre et aux avantages.	
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(585)	(360)	(225)	(62,2)	Imputable essentiellement à la baisse du produit de la vente de titres, contrebalancée en partie par la baisse des acquisitions d'immobilisations et de titres.	
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(118)	(113)	(5)	(3,8)	Il n'y a aucun écart important.	

* Calcul non significatif sur le plan mathématique.

† Pourcentage de variation élevé.

2. Activités de base et stratégie

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

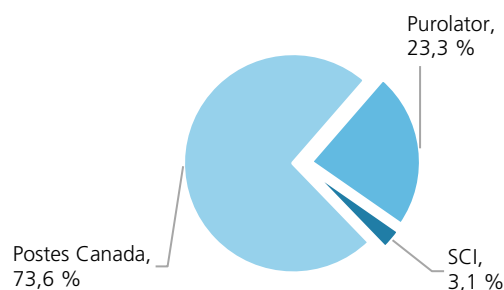
2.1 Nos activités

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

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada offre une gamme complète de services de livraison, de logistique et d'exécution des commandes à ses clients. Dans son ensemble, il affiche des produits d'exploitation annuels de plus de 9,3 milliards de dollars. Les pics de demande de services ont lieu au quatrième trimestre, soit pendant la période des Fêtes, qui est la période de pointe. Les volumes baissent généralement dans les trimestres qui suivent, les creux se produisant au troisième trimestre. Les coûts fixes importants ne varient pas à court terme. Le Groupe d'entreprises dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, comptant plus de 7 600 points de vente au détail, exploite un parc de plus de 18 000 véhicules et emploie près de 70 000 personnes.

En 2020, nos employés ont livré environ 6,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 16,7 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

Produits par secteur – 2020



Postes Canada est la composante la plus importante du Groupe d'entreprises, ayant généré des produits de plus de 6,9 milliards de dollars en 2020. Parmi les services de base offerts par Postes Canada, l'administration postale du Canada, on retrouve la livraison de lettres, de factures, de relevés, de colis, de produits de marketing direct et de périodiques.

Produits par secteur	2020	2019	2018
Postes Canada	73,6 %	75,1 %	75,7 %
Purolator	23,3 %	21,4 %	21,1 %
SCI	3,1 %	3,5 %	3,2 %

Les Investissements Purolator Ltée, détenue à 91 % par Postes Canada, est le chef de file des fournisseurs de solutions intégrées de fret et de livraison de colis au Canada, ses produits ayant dépassé 2,2 milliards de dollars en 2020.

Le Groupe SCI inc., détenu à 99 % par le Groupe d'entreprises, est l'un des plus grands fournisseurs de solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement au Canada. Ses produits s'élevaient à 329 millions de dollars en 2020.

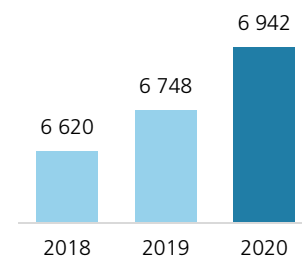
Innovapost Inc., détenue à 100 % par le Groupe d'entreprises, est une société de services partagés qui fournit des systèmes informatiques particuliers et des services de technologie de l'information exclusivement au Groupe d'entreprises de Postes Canada.

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

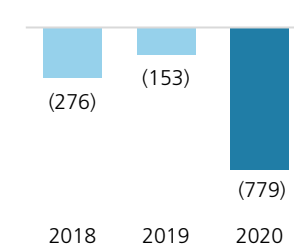
Secteur Postes Canada

Le réseau de vente au détail de Postes Canada, le plus vaste au pays, compte plus de 6 000 bureaux de poste et son parc compte plus de 13 000 véhicules. En 2020, Postes Canada a livré 6,3 milliards d'articles de courrier et de colis. Comptant près de 54 000 employés, ce secteur assure la prestation de services à plus de 16,7 millions d'adresses. Le secteur Postes Canada a généré des produits de 6,9 milliards de dollars, ce qui, si l'on exclut les produits intersectoriels, représente 73,6 % des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2020, qui se chiffrent à 9,3 milliards de dollars.

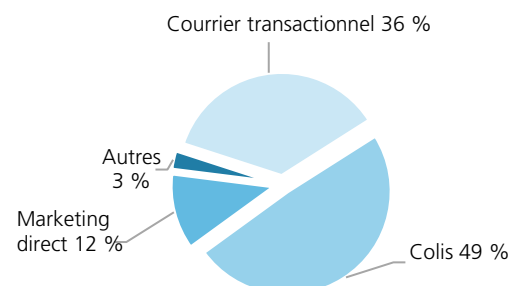
Produits
(en millions de dollars)



Résultat avant impôt
(en millions de dollars)



Produits selon le secteur d'activité – 2020



Produits selon le secteur d'activité	2020	2019	2018
Colis	49 %	41 %	38 %
Courrier transactionnel	36 %	40 %	42 %
Marketing direct	12 %	16 %	17 %
Autres	3 %	3 %	3 %

Colis



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

de transit est déterminé par le mode de transport (transport de surface, transport aérien ou les deux). Pour soutenir la concurrence dans un marché où elle se fait très vive, nous pouvons compter sur notre réseau de traitement, de livraison et de vente au détail. La clientèle de ce secteur se compose de consommateurs, d'entreprises, de détaillants, de gouvernements ainsi que d'autres administrations postales, entreprises de livraison et groupeurs.

Courrier transactionnel



Le secteur d'activité Courrier transactionnel correspond à notre gamme de services proposant la livraison et la réponse relatives aux lettres, factures, relevés et autres formes de communications. Il offre trois catégories de produits, Poste-lettres^{MC} du régime intérieur, Poste aux lettres de départ et Poste aux lettres d'arrivée, et tire ses produits d'exploitation des services de livraison du courrier traitable traditionnels. Les volumes connaissent un déclin rapide puisque les Canadiens se tournent vers des solutions numériques, ce qui a une incidence profonde sur un modèle d'affaires fondé sur des communications sur papier. Parmi les clients de ce secteur d'activité, on compte les consommateurs, mais surtout des entreprises des secteurs des services financiers, des télécommunications et des services publics ainsi que des gouvernements.

Marketing direct



Le secteur d'activité Marketing direct, publicité et édition (désigné collectivement sous le nom de Marketing direct) comporte trois principaux services. Le service Courrier personnalisé de Postes Canada^{MC} permet aux clients de personnaliser les envois et les messages promotionnels de façon à cibler des consommateurs ou des clients potentiels précis. Le service Courrier de quartier de Postes Canada^{MC}, quant à lui, permet aux clients de cibler des régions ou des quartiers précis à l'échelle du Canada. Ensemble, ces services forment la solution Marketing Intelligiposte de Postes Canada^{MC}. Enfin, le service Poste-publications^{MC} comprend la livraison de périodiques, y compris des journaux, des magazines et des bulletins. Il est difficile d'assurer la croissance dans ce secteur concurrentiel à cause de l'expérimentation dans l'industrie du marketing : les entreprises consacrent une plus grande part de leur budget de marketing à des solutions numériques moins coûteuses, mais peut-être moins efficaces. Parmi les clients de ce secteur, on compte des entreprises de toutes les tailles et les gouvernements. Postes Canada travaille également avec des spécialistes du marketing, des groupes d'influence et des partenaires pour offrir des produits et services du Marketing direct.

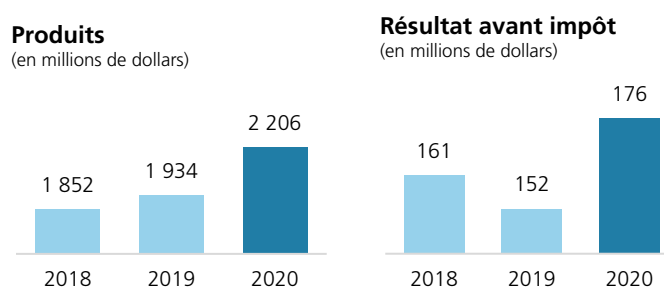
Autres



La catégorie Autres comporte une vaste gamme de produits et services, notamment le service de réexpédition du courrier, les produits de données, les timbres commémoratifs, les articles-cadeaux et pièces de monnaie et le service postal^{MC} qui permet aux utilisateurs de recevoir, de payer et de gérer leurs factures en ligne, à un seul endroit. Parmi les clients de ce secteur, on compte des entreprises, des gouvernements et des consommateurs.

Secteur Purolator

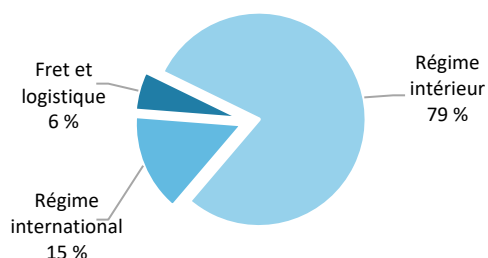
Purolator est un chef de file du marché canadien des services de messagerie de niveau supérieur. Marque de grande renommée en Amérique du Nord, Purolator est fière d'offrir les meilleurs services et la plus grande rapidité d'expédition aux clients d'affaires et au marché grandissant du cybercommerce. Forte de 60 années d'existence et comptant près de 13 000 employés, Purolator possède plus de 175 emplacements d'exploitation, en plus de 5 200 véhicules, plus de 1 600 emplacements d'expédition et près de 30 succursales aux États-Unis.



L'entreprise a connu un essor remarquable au cours des dernières années, réussissant à équilibrer la croissance des volumes et l'optimisation du rendement dans le marché intérieur, notamment grâce aux investissements consacrés à son réseau au pays et à l'expansion de son secteur international de solutions de chaîne d'approvisionnement mondiale afin d'accélérer les mouvements des colis entrant au Canada et sortant du pays. Purolator occupe une place solide au sein de la collectivité et a fait la preuve de sa capacité à mener des activités philanthropiques, comme en témoigne son programme Blitz contre la faim^{MD} grâce auquel plus de 16 millions de livres d'aliments ont été distribués à des familles au Canada depuis 2003.

Purolator a rapidement relevé les défis importants résultant de la COVID-19 en constituant un groupe de travail interfonctionnel qui a surveillé l'efficacité des principales mesures mises en place pour protéger la santé et la sécurité de ses employés, de ses clients et des collectivités qu'elle sert. Purolator suit également les directives et les recommandations de l'Agence de la santé publique du Canada, des Centers for Disease Control and Prevention aux États-Unis et des experts en santé pour orienter ses efforts de lutte contre la propagation de la COVID-19.

Produits selon le marché – 2020



En 2020, Purolator a généré des produits se chiffrant à plus de 2,2 milliards de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 23,3 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2020.

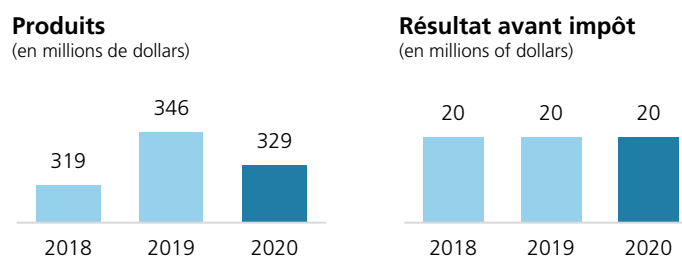
Produits selon le marché	2020	2019	2018
Régime intérieur	79 %	80 %	81 %
Régime international	15 %	14 %	13 %
Fret et logistique	6 %	6 %	6 %

Secteur SCI

SCI est l'un des plus grands fournisseurs de solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement au Canada. Par l'intermédiaire de ses entités d'exploitation, soit Logistique SCI, Progistix et First Team Transport (exerçant ses activités sous le nom de SCI White Glove Services), SCI exploite le plus grand réseau de distribution et de transport national au Canada, qui comprend plus de 30 centres de distribution d'un océan à l'autre ainsi que plus de 40 emplacements de stockage de pièces critiques et de centres de transport spécialisés.

Avec plus de 2 100 employés, SCI gère chaque jour des stocks de plus de 1 milliard de dollars, mettant à la disposition de ses clients son expertise dans le segment entreprise à consommateur, le segment entreprise à entreprise et celui de la logistique des services sur le terrain, tout en fournissant innovation, intelligence et intégration aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle du pays. Le vaste éventail de services de SCI permet au Groupe d'entreprises d'offrir des services complets liés à la chaîne d'approvisionnement de bout en bout aux entreprises canadiennes des secteurs de la vente au détail, de la technologie et des soins de santé.

En 2020, SCI a généré des produits se chiffrant à 329 millions de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente 3,1 % du total des produits d'exploitation consolidés du Groupe d'entreprises de 2020.



Secteur Innovaposte

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

2.2 Notre environnement commercial

Tendances mondiales



La propagation de la COVID-19 a forcé de nombreux pays à imposer des restrictions nationales périodiques et des restrictions continues de santé publique qui ont considérablement paralysé l'activité économique et les chaînes d'approvisionnement dans le monde. Les États sont intervenus pour gérer les incidences généralisées de la COVID-19. Malgré le ralentissement notable de l'activité économique mondiale en 2020, ces interventions ont contribué à atténuer l'incidence de la COVID-19 sur l'économie dans nombre de pays.

Selon le Fonds monétaire international, l'économie mondiale s'est contractée de 4,4 % en 2020. Le chômage, le commerce international et les investissements directs étrangers ont également considérablement souffert. L'économie devrait se redresser partiellement en 2021; toutefois, la reprise sera inégale à l'échelle mondiale en raison des éclosions locales de la COVID-19 et de la distribution de vaccins qui devrait se faire plus rapidement dans les pays développés. Des variants préoccupants du virus causant la COVID-19 ont fait leur apparition, menaçant de stimuler la progression de la maladie, de peser lourd sur les réseaux de soins de santé et de mettre en péril l'économie mondiale.

La pandémie de COVID-19 a modifié en profondeur le comportement de bien des consommateurs et perturbé la quasi-totalité des secteurs. L'érosion du courrier s'est accélérée et la plupart des médias publicitaires traditionnels ont été durement touchés. En raison des restrictions à l'échelle nationale, des restrictions de santé publique et des préoccupations des consommateurs, les achats en ligne ont rapidement gagné en popularité. La diminution de l'achalandage dans les commerces de détail a entraîné une baisse

de la publicité et une hausse des fermetures de magasins. Plusieurs administrations postales étrangères ont enregistré en 2020 un recul à deux chiffres de leurs activités de marketing direct. Les médias numériques sont les seuls à avoir bénéficié d'une augmentation nette des dépenses de publicité en 2020.

Dans de nombreux pays, l'adoption du cybercommerce a été devancée de plusieurs années en raison de la COVID-19. Au fil de l'augmentation de la demande de services de livraison de colis du cybercommerce, de nombreuses administrations postales étrangères ont été aux prises avec des contraintes de capacité. Elles ont mis en œuvre une multitude de stratégies, y compris le recrutement d'employés additionnels affectés à la livraison et au tri du courrier, l'augmentation de la fréquence de livraison et la hausse des investissements pour accroître la capacité de traitement des colis. Ces stratégies d'atténuation ont permis à certaines administrations postales étrangères de faire face aux hausses considérables des volumes de livraison de colis. On a également assisté à une intensification des investissements à long terme pour accroître la capacité de traitement des colis, améliorer l'efficacité opérationnelle et répondre à la demande croissante de cybercommerce. Au nombre de ces investissements, mentionnons l'automatisation des centres de traitement des colis et la mise à niveau des systèmes de TI.

Le prolongement de la pandémie de COVID-19 devrait modifier en permanence le comportement de magasinage en ligne des consommateurs. Les grands détaillants modifient rapidement leur stratégie de logistique pour l'adapter à la nouvelle réalité. Notamment, les modèles d'exécution des commandes locales et omnicanal et les services collaboratifs de livraison locale ont été plus rapidement adoptés. Par conséquent, la concurrence dans l'industrie de la livraison de colis du cybercommerce s'est intensifiée et les attentes des consommateurs en matière d'exécution locale et le même jour ont augmenté.

L'Accord Canada-États-Unis-Mexique, qui est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2020, contient des changements qui touchent plusieurs secteurs. Les Canadiens qui achètent en ligne des articles de moins de 150 \$ aux États-Unis ne sont plus tenus de payer des droits de douane, ce qui pourrait entraîner une augmentation des achats transfrontaliers des Canadiens, un accroissement des volumes de colis entrants et une intensification de la concurrence en matière d'expéditions transfrontalières.

Le secteur postal dans le monde entier fait également face à l'instabilité découlant de la modernisation du système de rémunération de l'Union postale universelle. Ce système (connu sous le nom de frais terminaux) garantit que les administrations postales étrangères sont rémunérées pour la manutention, le transport et la livraison de lettres et de petits colis à l'étranger. En vertu d'un arrangement conclu en 2019, les États-Unis ont mis en œuvre l'autodéclaration des taux pour les paquets à compter de juillet 2020, tandis que le reste du monde appliquera graduellement les taux du marché entre 2021 et 2025. Ces changements devraient avoir une incidence financière positive nette additionnelle sur Postes Canada, mais la rémunération pour les articles entrants demeurera en deçà des tarifs du régime intérieur.

Canada



Au cours des quelques premiers mois de la pandémie de COVID-19, selon les estimations, le cybercommerce national a presque doublé, les Canadiens s'étant conformés aux mesures de confinement. Les détaillants qui ont été forcés de fermer leurs magasins se sont tournés vers le cybercommerce, et les ventes en ligne ont progressé dans les segments de la vente au détail, y compris les meubles et accessoires d'ameublement de maison, les marchandises diverses, la musique et les livres, les aliments et boissons, les produits de soins personnels et les vêtements. Shopify a commencé à offrir les services de son réseau d'exécution des commandes au Canada pour permettre une meilleure exécution et une livraison plus efficace aux clients, compte tenu des contraintes de capacité des sociétés des postes et des services de messagerie. Les détaillants canadiens ont rapidement adopté les modèles d'exécution des commandes locale et omnicanal et plusieurs se sont tournés vers des modèles de livraison locale collaborative pour répondre à leurs besoins. Compte tenu de l'augmentation rapide de la densité de livraison de colis du cybercommerce, les modèles de livraison collaborative se sont avérés des solutions intéressantes et évolutives qui font appel à une main-d'œuvre à faible coût. L'expédition par transporteurs multiples est maintenant la norme pour les grands détaillants en ligne au Canada. Malgré la croissance phénoménale du cybercommerce, l'intensification de la concurrence en matière d'exécution et de livraison locales met à risque la croissance à long terme et la rentabilité de Postes Canada.



Au Canada et dans le monde, les questions liées au climat ont rapidement pris de plus en plus d'importance et la transition vers une économie à faibles émissions de carbone a commencé. À titre de grands émetteurs de gaz à effet de serre, les chefs de file mondiaux de services postaux ont la responsabilité de passer en revue leur modèle d'affaires et de s'engager à gérer ces risques sur les plans économique et éthique. Le gouvernement du Canada a annoncé la publication de son plan Un environnement sain et une économie saine qui prévoit la réduction de la consommation d'énergie et du gaspillage ainsi que l'augmentation du transport propre. À plus long terme, les véhicules à émission zéro et à faibles émissions devraient jouer un plus grand rôle dans les services de livraison et contribuer à atténuer les risques liés au climat.

Depuis 2006, la contraction des volumes du courrier a engendré une réduction de 60 % du nombre d'articles de courrier livrés annuellement par adresse. Cette réduction s'est accélérée en 2020 en raison de la COVID-19. Le tableau ci-dessous présente le recul des volumes et l'augmentation du nombre d'adresses en 2020 et dans les quatre années précédentes.

Courrier transactionnel (à l'exception du courrier de départ)	2020	2019	2018	2017	2016
Variation des volumes des envois livrés	(10,4) %	(6,3) %	(6,1) %*	(5,4) %*	(7,7) %
Variation du nombre d'adresses de livraison	1,2 %	1,0 %	1,2 %	1,1 %	1,2 %
Diminution des volumes du courrier par adresse	(11,5) %	(7,3) %	(7,2) %*	(6,5) %*	(8,8) %

* Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

2.3 Notre stratégie et nos priorités stratégiques

Secteur Postes Canada

Notre rôle, qui est d'être porteurs d'un Canada plus fort en rapprochant les Canadiens et les entreprises, n'a jamais été aussi évident que pendant la pandémie de COVID-19. En cette période difficile, Postes Canada a été désignée Marque la plus digne de confiance au Canada pendant la pandémie de COVID-19 et ses employés ont été reconnus pour le rôle important qu'ils jouent dans les collectivités qu'ils desservent. La protection de la sécurité de nos employés pour qu'ils puissent offrir un service exceptionnel est au cœur de notre stratégie.

Nous collaborons avec des experts internationaux de l'industrie des services postaux et de la logistique pour repérer les tendances et leurs répercussions sur l'avenir de notre entreprise, et ce, afin de nous assurer que nous disposons de plans pour répondre aux besoins émergents et futurs des Canadiens. Nous estimons que la pandémie de COVID-19 a permis de devancer l'adoption au Canada du cybercommerce d'au moins trois ans, de sorte qu'il devient urgent de modifier considérablement notre modèle d'affaires. À mesure que nous élaborons ces plans en consultation avec notre actionnaire, nous continuons à nous concentrer sur les piliers suivants.

Mobiliser nos employés



À Postes Canada, nos employés sont exposés à des risques en raison de la nature même de leur travail, que ce soit en faisant fonctionner de façon sécuritaire l'équipement dans nos établissements, en conduisant de manière préventive ou en évitant les chutes et glissades lorsqu'ils transportent du courrier et des colis. Par conséquent, la santé et la sécurité continuent d'être notre priorité principale et notre stratégie est conçue pour respecter les normes de sécurité les plus élevées. Nous avons placé la santé mentale sur le même pied que la santé physique et la sécurité en accordant une plus grande visibilité à notre programme *Le bien-être en tête*, qui complète notre programme *Pensez sécurité, rentrez sain et sauf*. Nous tentons d'atteindre l'excellence opérationnelle et d'être le chef de file de la santé et la sécurité, et nous inscrivons cet objectif dans notre culture en intégrant la santé et la sécurité à l'ensemble de nos processus, de notre équipement, de notre technologie, de nos outils, de nos comportements et de nos décisions. À cette fin, nous avons retenu les services d'une société de services-conseils reconnue mondialement pour qu'elle nous aide à élaborer une stratégie de santé et sécurité exhaustive et durable, qui établira des objectifs de classement sur cinq ans et sur dix ans.

Nos agents négociateurs représentent la grande majorité de nos gens et constituent collectivement une composante essentielle dans l'atteinte de l'autonomie financière à long terme. Nous tentons d'établir une relation collaborative saine avec nos agents négociateurs pour demeurer concurrentiels.

Nos employés sont notre ressource la plus précieuse. Toutefois, au cours des 5 prochaines années, plus de 15 000 employés quitteront l'organisation, en grande partie parce qu'ils prendront leur retraite. Dans un marché de l'emploi concurrentiel, nous devons nous concentrer sur la création d'un milieu de travail de choix qui réussit à attirer et à maintenir en poste des employés de talent, qui appuie la diversité et l'inclusion et qui continue d'inspirer la confiance et d'offrir la fiabilité auxquelles les Canadiens s'attendent d'une marque digne de confiance.

Faire le bonheur de nos clients



L'ambition de Postes Canada est d'occuper la position de chef de file de la livraison aux consommateurs en centralisant ses points de livraison. Les armoires à colis s'ajoutent à notre réseau de boîtes postales communautaires existant pour offrir une expérience de livraison pratique et sécuritaire. Les armoires à colis et d'autres types de points de livraison regroupés réduisent notre empreinte carbone en éliminant les tentatives multiples de livraison ou les déplacements à un bureau de poste, lorsque les destinataires ne sont pas à la maison au moment de la livraison. Cette solution offre aux Canadiens un service amélioré de livraison et permet d'intégrer pleinement les activités de livraison de courrier et de colis de façon plus écologique et plus économique. Postes Canada continuera à déployer des armoires à colis dans les immeubles d'habitation et les immeubles en copropriété. Nous commencerons également la mise en place de casiers à colis automatisés dans les secteurs où le volume des colis est élevé pour accroître notre taux de réussite des livraisons à la première tentative, réduire les coûts et contribuer à l'atteinte de nos cibles environnementales.

En mettant l'accent sur l'expérience client, nous parviendrons à mieux intégrer nos systèmes aux technologies de pointe de nos clients commerciaux et investirons dans des solutions novatrices visant à offrir aux Canadiens la capacité de personnaliser leur expérience de livraison physique.

Malgré l'érosion continue du service Poste-lettres^{MC} au cours des 14 dernières années, ce service continue d'être important pour l'économie canadienne et pour les entreprises. Nous investissons dans de nouvelles solutions numériques pour moderniser le service Poste-lettres et intégrer les produits du secteur Marketing direct aux plateformes et aux canaux de médias qui en amélioreront la pertinence et la valeur pour les spécialistes du marketing, les annonceurs, les facilitateurs et les influenceurs.

Réinventer notre modèle de vente au détail



Notre réseau de vente au détail de plus de 6 000 emplacements nous permet de nous démarquer véritablement de nos concurrents. Toutefois, il devient de plus en plus dispendieux de les conserver alors que plus de la moitié des emplacements ne sont pas rentables. Nous devons innover pour trouver des solutions qui renforceront notre modèle de vente au détail tout en maintenant notre présence forte dans les collectivités pour offrir à tous les Canadiens un accès à des produits et services qui sont importants pour les consommateurs et les entreprises. En 2020, Postes Canada a approuvé une stratégie visant à offrir un meilleur accès aux communautés autochtones, rurales et du Nord et une autre stratégie visant à renforcer l'accessibilité au moyen d'un programme de mesures d'adaptation.

Postes Canada mène un projet pilote de carrefours communautaires dans lesquels seront offerts un vaste éventail de services dans le Canada rural, y compris des services financiers améliorés et, possiblement, de nouveaux services gouvernementaux et communautaires. Nous espérons lancer deux emplacements pilotes dans les communautés autochtones alors que nous évaluons la possibilité de conclure de nouveaux partenariats pour contribuer à créer des services communautaires de valeur.

Tirer parti de la supériorité de notre réseau



La supériorité du réseau de Postes Canada lui procure un avantage concurrentiel et favorise la croissance économique canadienne et le bien-être de la population. Nos activités sont de plus en plus axées sur les colis, de sorte que nous continuerons à développer notre réseau pour que notre capacité réponde à la demande des clients et permette de mieux servir les Canadiens. En ce sens, nous comptons maximiser notre infrastructure existante, augmenter graduellement la capacité, utiliser de nouvelles technologies, adopter un modèle de livraison plus durable et améliorer l'accessibilité.

Notre stratégie de technologie de l'information repose sur les changements subis par le marché sous-jacent et les possibilités offertes par le virage significatif vers les technologies qui touche tous les secteurs de notre entreprise, des activités de première ligne aux services administratifs. Nous évoluerons rapidement pour répondre aux attentes de nos clients, en créant des plateformes souples et en nous appuyant sur des technologies qui amélioreront la sécurité, l'efficacité et la productivité de nos activités. Nous moderniserons les processus de base de nos activités administratives pour supprimer les processus redondants ou manuels et nous investirons dans de nouvelles technologies qui sont clairement axées sur l'amélioration du service et de l'expérience pour les Canadiens.

Pour démontrer notre engagement à l'égard des valeurs canadiennes, notre stratégie consiste à être un chef de file des pratiques environnementales et d'accessibilité. Nous avons établi des cibles ambitieuses de réduction des gaz à effet de serre ainsi que des objectifs pour détourner les déchets des sites d'enfouissement et réduire l'utilisation des plastiques à usage unique non essentiels. Postes Canada cherchera les possibilités d'offrir un environnement équitable et inclusif pour tous les Canadiens en améliorant l'accessibilité à l'échelle de ses installations, notamment les bureaux de poste. Les stratégies d'accessibilité, d'inclusion et de réconciliation seront intégrées à notre culture d'embauche et d'approvisionnement ainsi qu'à notre culture d'entreprise.

Secteur Purolator

Purolator a pour stratégie de se démarquer des concurrents et d'attirer des clients grâce à l'excellence du service, en misant sur son vaste réseau canadien de premier ordre et sur son approche axée sur le client. Les excellentes cotes d'appréciation de la clientèle, des antécédents de livraison à temps parmi les meilleurs de l'industrie et la croissance soutenue des activités renforcent l'efficacité de cette approche. En outre, Purolator a pris des mesures concertées pour préserver la santé et la sécurité des employés, générer une croissance à long terme durable et renforcer la gouvernance de l'entreprise.

Purolator reste centrée sur son objectif d'être un chef de file du marché canadien des services de messagerie dans les segments entreprise à entreprise et entreprise à consommateur en étant très présente dans les différents secteurs d'activité. En offrant la livraison express avec des garanties de livraison à délais fixes, le service par voie de surface pour les envois moins urgents, les opérations d'arrivée et de départ du régime international et des solutions de logistique mondiale, Purolator est à même de satisfaire les besoins de la clientèle en matière d'expédition de colis à destination, en provenance et à l'intérieur du Canada. Bien que la croissance des volumes des colis du cybercommerce au Canada et dans le monde, accélérée par la pandémie de COVID-19,

amplifie notablement le risque pour le service, la santé et la sécurité et la rentabilité, elle offre également de nouvelles possibilités pour Purolator de renforcer et d'étendre son réseau et de diversifier sa gamme de produits et services sur le marché.

Purolator en est à la deuxième année de mise en œuvre de sa stratégie d'investissement sur cinq ans *Offrir l'avenir*, qui est centrée sur l'amélioration de la capacité et de la souplesse du réseau, sur l'enrichissement de l'expérience numérique des expéditeurs et des destinataires, sur le renforcement de la culture de sécurité de l'entreprise et de la mobilisation des employés et sur l'accroissement des capacités de sa chaîne d'approvisionnement mondiale. Le nouveau super centre de tri national à Toronto, en Ontario, devrait ouvrir en 2021 et sera pleinement opérationnel en 2022. Cette installation permettra de tripler la capacité existante des activités actuelles du centre en Ontario, tout en transformant le réseau grâce aux capacités de classe mondiale de déplacer des colis vers leur destination encore plus rapidement, et de façon plus sécuritaire et plus fiable. Purolator continue d'investir dans le renforcement de son parc de véhicules, l'amélioration de l'accès des clients, la création d'emplois, l'offre accrue de formation et l'optimisation de la technologie pour accroître son chiffre d'affaires.

Secteur SCI

SCI vise à rendre encore meilleures les entreprises de ses clients, en les aidant à réduire les coûts et à améliorer les services par l'entremise de ses solutions de chaîne d'approvisionnement intégrées et personnalisées à l'échelle du Canada. Grâce aux facteurs de différenciation concurrentielle sur le plan de l'étendue des capacités de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement et à son expertise au Canada, SCI a pour stratégie d'élargir sa gamme de services et d'accroître l'efficacité au moyen d'initiatives d'amélioration et de la bonification des technologies. En outre, SCI se concentrera sur l'augmentation des revenus dans les marchés des principaux clients, soit la vente au détail, les soins de santé et la technologie.

3. Facteurs de rendement clés

L'année 2020 a été marquée par l'accélération considérable de l'adoption du cybercommerce par les Canadiens, qui devrait, selon Postes Canada et les observateurs du secteur, accroître le cybercommerce en permanence. Les volumes de colis en croissance rapide ont mis à rude épreuve notre capacité et, pendant la période de pointe, l'ont excédée. Nous mettons donc en œuvre plus d'initiatives axées sur le renforcement de la capacité et l'amélioration du service pour nos clients. Notre principale priorité est également d'assurer la sécurité de nos employés. Nous investissons davantage dans des domaines comme les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et avons réalisé des progrès à ce chapitre. Par conséquent, les investissements dans la responsabilité environnementale et les avancées au chapitre de l'accessibilité et de la diversité ont été intégrés à notre stratégie. Alors que nous élaborons des plans en consultation avec notre actionnaire, nous continuons à mobiliser nos employés, faire le bonheur de nos clients, réinventer notre modèle de vente au détail et tirer parti de la supériorité de notre réseau. Le secteur Postes Canada utilise des fiches de pointage du rendement des hauts dirigeants pour évaluer le rendement et les progrès par rapport aux priorités stratégiques, et des rapports présentent à la direction et au Conseil d'administration un aperçu détaillé de la performance du secteur sur une base régulière.

Nous résumons ci-après les progrès et les principales réalisations de Postes Canada en 2020 ainsi que les plans pour 2021.

Mobiliser nos employés

Devenir un employeur de choix qui suscite l'engagement d'une main-d'œuvre fiable, digne de confiance, en sécurité et appréciée de la population qu'elle dessert avec fierté.

Résultats de 2020

Réalisation d'évaluations indépendantes du leadership en matière de sécurité dans de nombreux établissements à l'échelle de l'entreprise pour élaborer des plans d'amélioration de la santé et de la sécurité aux fins de mise en œuvre en 2021.

Réduction de 31 % de la fréquence totale des blessures ainsi que de la fréquence des blessures entraînant une perte de temps par rapport à 2019.

Diminution de 17 % du nombre de griefs déposés et baisse de 14 % des griefs en instance par rapport à 2019.

Élaboration et mise en œuvre de plans d'action mettant l'accent sur le renforcement de la communication et le bien-être des employés en réponse aux résultats du sondage de 2019 sur l'engagement des employés. Réalisation d'un sondage sur l'engagement des employés pour une deuxième année d'affilée.

Tenue en 2020 de 13 réunions du Comité national mixte sur l'équité et la diversité avec toutes les unités de négociation pour élaborer une stratégie en matière d'équité et de diversité.

Plans pour 2021

Intégration de la santé et la sécurité à notre culture :

- Diminution de la fréquence totale des blessures, de la fréquence des blessures entraînant une perte de temps et de la gravité globale des blessures, et maintien de ce niveau, l'accent étant mis sur la prévention des blessures, la sécurité routière, la protection de la santé et du bien-être et les campagnes de sensibilisation.
- Améliorations soutenues de la sécurité dans les sites où la fréquence des blessures est élevée.
- Recherche sur les solutions télématiques et planification de leur utilisation au-delà de 2021 pour réduire les risques pour la sécurité routière.

Élaboration et mise en œuvre de processus collaboratifs et rationalisés pour favoriser l'alignement et renforcer les relations avec nos syndicats.

Création d'un milieu de travail de choix pour nos employés :

- Augmentation de l'indice d'engagement pour le faire passer de 72 % (résultat de 2020) à 74 % en 2021.

- Réduction du risque lié à la planification de la relève pour les postes essentiels de haute direction tout en attirant les meilleurs talents et en répondant aux besoins en matière de dotation de personnel pour la période de pointe de 2021.
- Atteinte des cibles de disponibilité sur le marché du travail canadien pour 2021 et atteinte de la cible de 80 % de disponibilité sur le marché du travail canadien sur cinq ans pour les peuples autochtones et sur 10 ans pour les personnes handicapées.

Faire le bonheur de nos clients

Créer l'expérience de livraison la plus sûre, pratique et souple pour répondre aux besoins croissants et en évolution des Canadiens afin de demeurer leur entreprise de livraison de choix.

Résultats de 2020	Plans pour 2021
Installation de près de 3 700 armoires à colis dans des immeubles résidentiels à forte densité.	Installation d'armoires à colis additionnelles, et conception et mise à l'essai de casiers à colis automatisés.
Accroissement de la capacité d'offrir des plages horaires de livraison des colis de quatre heures pour 53 % des codes postaux admissibles.	Amélioration de l'interaction dans le cadre de l'expérience de livraison et de la capacité de personnalisation de cette expérience, y compris la fonctionnalité permettant aux clients de paramétrer leurs préférences de livraison.
Réalisation de projets pilotes additionnels sur les préférences des clients en matière de livraison, comme les casiers à colis automatisés.	Amélioration de la fonctionnalité de suivi et de visibilité des colis.
Améliorations apportées pour permettre aux clients commerciaux de modifier la destination d'un colis en transit et pour permettre aux détaillants de réexpédier les colis vers un autre lieu.	Élargissement du ramassage de colis à un plus grand nombre de zones de service.
Améliorations supplémentaires pour permettre de mieux estimer les dates de livraison et les normes de service pendant la période de pointe des Fêtes.	Augmentation de la valeur et de la pertinence des envois commerciaux en commercialisant des produits nouveaux et existants.
Lancement de la campagne <i>Pensez plus petit</i> pour soutenir les petites entreprises pendant la première vague de COVID-19.	Investissement dans l'accessibilité et amélioration de l'interaction sur notre site Web et notre application pour qu'il soit plus facile pour les clients d'en savoir plus sur le courrier, l'expédition de colis et les solutions de Marketing Intelligiposte™.
Lancement de nouveaux outils de données améliorés pour aider nos clients commerciaux à intégrer les solutions Marketing Intelligiposte de Postes Canada ^{MC} à leurs stratégies globales de marketing.	Meilleure intégration de nos systèmes aux technologies de pointe des clients commerciaux.
	Collaboration avec l'Agence des services frontaliers du Canada pour moderniser notre infrastructure de TI et physique en matière d'envoi et de réception des colis internationaux.

Réinventer notre modèle de vente au détail

Renforcer le réseau de vente au détail pour maintenir une forte présence au sein de la population, procurant ainsi à tous les Canadiens un accès à des produits et services importants et un endroit sûr pour recevoir leurs articles, et aux entreprises locales un carrefour leur permettant de joindre leurs clients.

Résultats de 2020	Plans pour 2021
Réalisation d'un sondage et d'une étude de marché sur les « carrefours communautaires » en milieu rural au Canada aux fins de la prestation de services de santé, juridiques et gouvernementaux, et sélection du premier établissement de ce type (pour une communauté autochtone).	Offre des transactions sans contact en installant des boîtes de dépôt des colis et en reconfigurant les lignes d'attente pour favoriser la distanciation physique.
Réalisation d'une recherche dans le Canada urbain et rural pour déterminer s'il existe d'importants besoins en matière de services financiers à l'intention des Canadiens auxquels nous pourrions répondre.	Collaboration avec une communauté autochtone dans le Canada rural pour mener un projet pilote de « carrefour communautaire » dans une région où les services sont insuffisants.
Réalisation d'un projet pilote de services de guichet automatique à Toronto et d'un projet pilote à l'échelle nationale d'encaissement amélioré des chèques gouvernementaux dans les collectivités comptant moins de 1 000 habitants.	Lancement de produits et services financiers nouveaux ou améliorés offerts dans les points de service pour fournir un meilleur accès à la population dans le Canada urbain et rural.
Poursuite du projet de modernisation de la technologie de nos points de vente au détail. À ce jour, 94 % du projet de développement des points de vente au détail (matériel et logiciels) a été réalisé.	Déploiement de matériel et de technologies de pointe dans la majorité des points de service.
	Amélioration de la capacité de dépôt dans certains emplacements de ramassage de colis pour bonifier le service offert aux clients et aux petites entreprises.

Tirer parti de la supériorité de notre réseau

En renforçant la capacité, en améliorant le service et en assouplissant notre réseau de livraison inégalé, nous pourrions répondre aux besoins croissants et en évolution des Canadiens et aider les entreprises canadiennes de toutes tailles à être concurrentielles à l'échelle locale et mondiale.

Résultats de 2020	Plans pour 2021
-------------------	-----------------

Infrastructure

Installation de trieuses de colis à Moncton et à Montréal.	Utilisation accrue de la capacité de tri existante.
Début des travaux de construction du nouveau Centre de traitement de l'est de l'Ontario à Toronto. Une fois achevé en septembre 2022, il sera possible d'y traiter plus d'un million de colis par jour, soit 50 %	Mise en place de nouvelles trieuses de colis à Kitchener et ajout d'espace additionnel à Vancouver.
	Ouverture de nouvelles installations de livraison à Alliston, à

de plus que tout autre établissement de notre réseau actuel.	Trois-Rivières et à Ottawa et de deux installations dans la grande région de Montréal.
Ouverture de nouvelles installations de livraison à Kitchener et à Regina, modernisation importante à Montréal et à Calgary et modifications apportées à 46 autres installations partout au pays.	Déploiement d'une solution de modernisation de la douane à Toronto pour améliorer la sécurité du courrier et la vitesse de traitement et préserver les revenus.
Avec l'Agence des services frontaliers Canada, élaboration d'une solution visant la modernisation du traitement des articles à la douane des bureaux d'échange de Toronto et de Montréal.	

Plateforme technologique et numérique

Déploiement de solutions télématiques dans plus de 1 200 véhicules à guidage automatique et tenue d'un projet pilote de solutions télématiques sur l'équipement motorisé de manutention des installations de tri.	Déploiement de solutions télématiques dans les véhicules d'autres établissements.
Réalisation de projets pilotes de véhicules à guidage automatique dans nos établissements.	Déploiement des terminaux de données portatifs de prochaine génération.
Réalisation d'un projet pilote de livraison par drone.	Réalisation d'un projet pilote d'établissement d'itinéraires dynamiques.
	Poursuite des mises à l'essai de drones et de la robotique.

Écologisation de Postes Canada et amélioration de l'accessibilité

Élaboration d'un plan d'action environnemental qui sera publié en 2021.	Publication d'une stratégie climatique et de la cible de réduction de gaz à effet de serre pour 2030 pour l'atteinte de notre objectif de carboneutralité d'ici 2050.
Déploiement de 353 nouveaux véhicules de livraison hybrides électriques en 2020, pour inclure des catégories de véhicules qui consomment plus de carburant, comme les fourgonnettes à marchepied.	Travail pour atteindre l'objectif « zéro déchet » dans nos activités (y compris la construction et la démolition) d'ici 2030.
Signataire des Principes pour l'investissement responsable et membre de l'Association pour l'investissement responsable.	Élimination graduelle des plastiques à usage unique non essentiels dans nos activités et dans les bureaux de la Société d'ici 2022.
Déploiement de nouveaux produits et de matériaux améliorés, comme les enveloppes matelassées prépayées et les enveloppes en polyéthylène fabriquées à hauteur de 23 % de matières recyclées.	Poursuite des investissements dans l'accessibilité pour les employés et les clients : <ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de l'accessibilité dans notre réseau d'immeubles. • Lancement et promotion de la stratégie d'accessibilité de la Société à l'intention des Canadiens et des employés. • Amélioration de l'accessibilité dans nos services numériques. • Améliorations du programme de mesures d'adaptation pour la livraison.
Remplacement des pellicules rétrécissables de plastique à usage unique sur les boîtes d'expédition existantes par des bandes de papier entièrement recyclables.	
Conclusion d'une entente avec un fournisseur pour lancer un projet pilote de service d'emballage auprès de cyberentreprises canadiennes et réduire les emballages à usage unique grâce à l'utilisation d'enveloppes d'expédition qu'on peut retourner.	
Atteinte d'une accessibilité numérique de 77 % pour l'ensemble des produits numériques en 2020, dépassant notre cible de 70 %.	
Mise en œuvre de plus de 1 800 solutions visant à améliorer l'accessibilité de la livraison du courrier et des colis pour les Canadiens qui se sont inscrits au programme de livraison accessible.	
Instauration d'une bourse de 10 000 \$ et de deux stages d'été pour étudiants handicapés, en partenariat avec l'Association nationale des étudiant(e)s handicapé(e)s au niveau postsecondaire.	

4. Capacités

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

4.1 Nos employés

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada compte l'un des plus grands effectifs au Canada, soit près de 70 000 employés, la majorité d'entre eux étant à l'emploi du secteur Postes Canada. Notre effectif est diversifié et présent dans chacune des collectivités urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

Gestion des talents, formation et perfectionnement

Secteur Postes Canada



Postes Canada a embauché plus de 7 000 personnes en 2020, en procédant à la fois à du recrutement pour la saison de pointe annuelle et à l'embauche d'employés additionnels requis pour pallier les pénuries de ressources et les congés attribuables à la COVID-19 et pour faire face à l'augmentation des volumes de colis enregistrée cette année. Les processus de recrutement, d'accueil et de formation ont été modifiés pour respecter la réglementation de l'Agence de santé publique du Canada. Les campagnes publicitaires de recrutement, combinées à l'incidence de la COVID-19 sur l'économie, ont entraîné une augmentation de 38 % de l'ensemble des candidatures reçues pendant la période pointe. Un nouveau tableau de bord pour la production de rapports a été élaboré afin d'améliorer les données, de réduire les risques et d'offrir aux dirigeants une meilleure visibilité sur les activités de recrutement durant la période de pointe.



Le Comité national mixte sur l'équité et la diversité a été créé en janvier 2020, et comprend des membres des quatre syndicats ainsi que des membres de la direction et peut compter sur le soutien du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. Le Comité a convenu d'utiliser la méthode du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion afin de concevoir conjointement une stratégie sur cinq ans. Postes Canada a poursuivi son travail sur l'équité, la diversité et l'inclusion, malgré les difficultés causées par la pandémie de COVID-19, en tenant 13 réunions du Comité pour élaborer conjointement la stratégie en matière d'équité et de diversité et le plan d'action contre le racisme. Nous avons également offert des formations sur les préjugés inconscients à 300 membres de la haute direction (directeurs et niveaux supérieurs). La formation des dirigeants du secteur des opérations est prévue pour 2021. Nous continuons d'élargir notre recherche de candidats parmi les groupes sous-représentés et, en 2020, le nombre d'Autochtones et de personnes aux prises avec des limitations fonctionnelles qui travaillent à Postes Canada a augmenté de 4,2 % et de 8,3 %, respectivement.

Nos processus de gestion des talents visent d'abord à faire en sorte que les bonnes personnes occupent les bons postes, de manière sécuritaire et productive. Afin de nous démarquer des autres employeurs en cette période de pénurie de main-d'œuvre, nous nous sommes davantage concentrés sur le perfectionnement des talents, car nous avons la conviction que la croissance de l'entreprise passe par la croissance professionnelle de notre personnel.

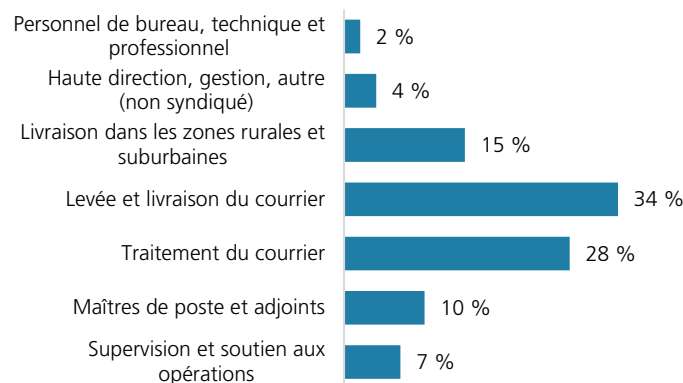
Dans le cadre de notre curriculum en évolution sur le leadership, nous avons créé une formation intitulée « Principes fondamentaux pour nouveaux gestionnaires », qui sert à guider les personnes qui occupent le poste de gestionnaire pour la première fois ou qui viennent d'entrer au service de Postes Canada. Cette formation est axée sur les responsabilités de base des gestionnaires, les outils et les réseaux de soutien pour des questions comme la sécurité, la gestion de l'invalidité, la dotation en personnel et la gestion du rendement et des talents. Nous avons prévu offrir plus de séances en 2021 et évaluons la possibilité d'offrir des formations sur mesure pour divers publics, comme la haute direction et le personnel des ressources humaines offrant un soutien à d'autres fonctions.

Notre programme de perfectionnement des gestionnaires, LEAD, a été mis sur pause au premier trimestre à cause de la pandémie de COVID-19. En 2020, la première cohorte de 30 gestionnaires a complété avec succès le module éducatif et a présenté ses projets d'apprentissage pratique au début du mois de mars, tandis que la deuxième cohorte a suivi le programme en ligne. La version du programme LEAD pour la haute direction n'a pas été donnée en 2020. La Société poursuit sa réflexion sur l'avenir du programme.

En 2020, nos employés ont suivi près de 680 000 heures de formation, dont plus de la moitié en ligne.

La COVID-19 ayant été déclarée une pandémie au début de 2020, la formation en matière de santé et sécurité a pris un tout autre sens. Les nouveaux protocoles visant à offrir de façon sécuritaire des séances de formation sont devenus essentiels en mars et ont évolué régulièrement jusqu'au mois de juin. Il s'est avéré particulièrement difficile d'offrir de la formation de façon sécuritaire lorsque la distanciation physique était impossible, comme le mentorat par des pairs ou la formation sur la conduite, mais, selon les directives de l'Agence de santé publique du Canada, de notre équipe nationale de santé et sécurité et de notre comité national mixte sur la santé et la sécurité, nous avons élaboré des lignes directrices pour assurer la sécurité de nos employés. Toutes les formations essentielles à la sécurité des nouvelles recrues ont continué d'être offertes en 2020, et de nouvelles formations ont été élaborées pour être offertes en 2021, y compris la nouvelle formation sur le harcèlement et la violence en milieu de travail en

Effectif par type de travail – 2020



réponse aux modifications du projet de loi C-65 *Loi modifiant le Code canadien du travail (harcèlement et violence)* et le *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail* qui sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2021. La COVID-19 et l'augmentation connexe des volumes de colis ayant eu une incidence sur le temps pouvant être consacré à la formation, la formation en matière de sécurité est demeurée une priorité et plus de 127 000 heures de formation ont été suivies. Par exemple, plus de 7 600 employés ont suivi la formation de base des conducteurs et près de 4 600 employés ont suivi la formation sur l'utilisation sécuritaire de convoyeurs. Les ressources de notre programme *Pensez sécurité, rentrez sain et sauf* ont été actualisées; nous avons ajouté plus de 70 vidéos de formation, guides et outils de travail au site Web.

Au début de 2020, les investissements dans la formation à l'intention des employés des ventes étaient centrés sur l'amélioration des compétences et des outils de communication dans le but d'améliorer les commentaires des entreprises clientes. Dans le contexte de la COVID-19, une série exhaustive de séances virtuelles a été élaborée et offerte, dans le but d'actualiser et de renforcer les outils et processus de vente de Postes Canada. Vers la fin de l'année, une série de formations sur la vente virtuelle a été élaborée, qui couvrait des sujets conçus pour mieux outiller la force de vente et l'aider à faire ses preuves dans un monde de vente virtuelle.

En réponse au sondage de 2019 sur l'engagement des employés, les équipes se sont concentrées en 2020 sur les modifications à apporter à la communication et au bien-être des employés. Ces questions continuent à faire partie d'une stratégie importante visant à garantir que les employés se sentent appuyés et qu'ils se mobilisent pendant la pandémie de COVID-19. De plus, au cours de l'année, nous avons de nouveau voulu connaître le niveau d'engagement de nos employés. Le sondage a été mené par une firme indépendante sur une base anonyme auprès de tous les employés actifs de tous les secteurs d'activité. Le taux de réponse en 2020 était de 25 %, en hausse par rapport au taux de 18 % à l'exercice précédent, mais il y a encore beaucoup à faire. Nous avons été ravis de constater une augmentation importante de l'indice d'engagement des employés, qui est passé de 64 % en 2019 à 72 % en 2020. Les employés ont indiqué dans leurs réponses que deux domaines d'intérêt repérés en 2020 se sont améliorés par rapport à 2019, 50 % des employés ayant une perception favorable des communications, une amélioration de 8 %, et 69 % d'entre eux répondant favorablement aux questions sur le bien-être, qui touche des sujets comme le stress et les tensions, le harcèlement et les conditions de travail physique, en hausse de 5 %. Toutefois, les communications sont le domaine qui a le plus besoin d'être amélioré. Les employés nous ont également demandé de nous concentrer sur la charge de travail et l'environnement. Les résultats des questions concernant la fierté de travailler à Postes Canada et la possibilité de recommander la Société comme bon endroit où travailler se sont améliorés de 5 %. Au début de 2021, nous avons l'intention de commencer à planifier des mesures à l'échelle de la Société, y compris à l'égard de domaines d'intérêt propres aux équipes.

Nous avons continué à nous pencher sur la gestion des talents et la planification de la relève. Nous avons réalisé des progrès au chapitre de l'atténuation des risques en déterminant quelles personnes prendront la relève pour occuper les postes importants et avons continué à nous concentrer sur les plans de perfectionnement des talents à l'échelle de l'organisation. Chaque trimestre de 2020, l'équipe de hauts dirigeants a passé en revue et analysé les plans de perfectionnement détaillés de certains employés, ce qui témoigne de l'importance de la gestion des talents et de la planification de la relève. Dans le cadre de l'accent accru porté à l'engagement, nous avons continué d'investir considérablement dans les programmes, les outils et les ateliers de gestion de carrière et de perfectionnement. Nous avons organisé trois salons de l'emploi virtuels de plus en 2020, ce qui a permis d'aider plus de 200 employés à préciser leurs ambitions professionnelles et, dans certains cas, d'offrir des possibilités de perfectionnement interfonctionnel. D'autres salons de l'emploi internes sont prévus en 2021.

Secteur Purolator

Purolator a mis en œuvre d'autres initiatives de gestion des talents en lançant un nouveau programme de perfectionnement des talents, *La diversité des talents compte*. Ce programme, qui est aligné sur notre stratégie en matière de diversité et d'inclusion, est axé sur la suppression des barrières systémiques et sur la création de possibilités pour les membres de minorités visibles au sein de l'effectif de Purolator.

Du point de vue de la formation et du perfectionnement, 2020 a été une année marquante, l'accent ayant été mis sur la formation virtuelle dirigée par des formateurs. La transition des formations axées sur les compétences en présentiel à l'intention du personnel de première ligne vers un environnement virtuel, ainsi que l'ajout de simulateurs de conduite, a permis à notre organisation de réussir à accueillir et à former virtuellement plus de 3 700 employés à temps plein en 2020.

Santé et sécurité

Secteur Postes Canada



La diminution du nombre de blessures et la prévention des incidents continuent d'être notre principale priorité. Nous maintenons notre engagement à repérer, prévenir et contrôler les dangers et les risques auxquels font face nos employés, nos entrepreneurs, nos visiteurs et les membres du public, en vue d'atteindre l'objectif « zéro blessure ». En 2020, l'accent a été mis sur le changement de mentalité, l'amélioration de notre interaction avec nos syndicats, la

réduction du nombre de blessures et des maladies, la réduction au minimum des incidents de harcèlement et de violence en milieu de travail et le remaniement du programme de sécurité routière.

Les mesures proactives mises en œuvre en mars en réponse à la COVID-19 ont été mises à l'épreuve au quatrième trimestre, alors que la deuxième vague de la maladie a accru le nombre moyen hebdomadaire d'employés infectés pour le faire passer de 5 au deuxième trimestre à 47 au quatrième trimestre. Des ressources ont été réaffectées à la gestion des nouveaux cas, les couvre-visages sont devenus obligatoires dans tous les établissements de Postes Canada en supplément des protocoles établis et un protocole de vérification a été mis en place pour aider à repérer les possibilités d'amélioration au chapitre de la distanciation physique, du port du couvre-visage, de l'affichage, des communications et de la conformité à tous les autres protocoles de prévention.

Le taux de fréquence totale de blessures et le taux de fréquence de blessures entraînant une perte de temps pour 2020 se sont améliorés tous deux de 31 % par rapport à ceux de 2019. La gravité des blessures entraînant une perte de temps, mesurée comme le nombre de jours perdus en raison de blessures divisé par le nombre d'heures travaillées, s'est améliorée de 7 % par rapport à l'exercice précédent. Selon nous, ces améliorations globales des résultats sont attribuables à la vigilance accrue de tous les employés à l'échelle du pays en matière de sécurité.

Le taux de fréquence des collisions avec un véhicule à moteur pour 2020 a diminué de 11 % par rapport à celui de l'exercice précédent, ce qui est en partie attribuable à la circulation moins dense sur les routes. Un nouveau groupe interne, Conduite sécuritaire et conformité, a été approuvé, budgétisé et en partie doté en personnel au dernier trimestre de 2020. Ce groupe est responsable de la mise en œuvre des normes et des processus de sécurité routière à l'échelle nationale, de l'élaboration d'outils de préparation de rapports et de protocoles de formation additionnels ainsi que de l'élaboration des pratiques de vérification et de conformité répertoriées dans la stratégie en matière de santé et de sécurité.

À l'appui de la santé psychologique des employés de Postes Canada, nous avons lancé le programme *Le bien-être en tête* en 2019. L'importance de pratiques qui favorisent le bien-être mental, comme l'équilibre vie privée et vie professionnelle, la bonne condition physique, la réduction du stress et l'ergonomie du poste de travail dans le cadre du télétravail, a été soulignée dans les nombreuses communications envoyées à nos employés et aux chefs d'équipe pendant l'année. En 2021, la première année de mise en œuvre de la stratégie d'amélioration continue de la santé mentale qui s'échelonne sur dix ans, nous mettrons en œuvre plusieurs initiatives :

- Communications sur le stress et l'anxiété combinées au lancement d'un module de formation obligatoire de sensibilisation à la santé mentale des employés.
- *Attentif, alerte et avisé* – Quatre initiatives nationales élaborées par les comités locaux mixtes sur la santé et la sécurité partout au pays pour se pencher sur les questions de bien-être et de santé mentale positive. Elles comprennent des mesures locales, comme l'autogestion de la santé, la gratitude, le positivisme et l'activité physique.
- Défi sur le mieux-être – Un programme d'une durée de cinq semaines axé sur l'activité physique, la nutrition, le bien-être psychologique, la santé intellectuelle et les relations sociales.
- Violence familiale – Information à l'intention des employés et des chefs d'équipe visant à accroître la sensibilisation et à mieux faire comprendre comment réagir et quel soutien est offert en matière de violence familiale.
- Élargissement du programme *Je ne me reconnais pas*.
- Collaboration avec les syndicats à des programmes de soutien par les pairs.

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

Le 31 janvier 2021, les modifications au *Code canadien du travail* visant à élargir le cadre actuel de prévention de la violence sont entrées en vigueur. Ces modifications renforcent les dispositions actuelles en créant une approche exhaustive pour toutes les formes de harcèlement et de violence dans le secteur public fédéral.

En novembre 2020, Postes Canada a lancé sa nouvelle politique sur la violence et le harcèlement en milieu de travail, qui est conforme aux dispositions du projet de loi C-65 modifiant le *Code canadien du travail (Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail)*, à l'intention des employeurs fédéraux. Notre politique mise à jour comprend de nouveaux processus, de la documentation, de la formation, des mesures de surveillance et des modifications à l'ensemble de la politique pour permettre à Postes Canada de se conformer à cette nouvelle loi, l'accent étant dorénavant mis sur la prévention et la résolution hâtive de situations qui peuvent mener au harcèlement et à la violence dans le lieu de travail. Tous les employés et les chefs d'équipe devront suivre une formation en ligne sur le harcèlement et la violence dans le lieu de travail d'ici décembre 2021. Le processus de résolution et les modules de formation ont été lancés en janvier 2021.

Relations du travail

Secteur Postes Canada

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ^a	Date d'expiration de la convention collective
STTP-EPU ^b	36 018	Le 31 janvier 2022
STTP-FFRS ^c	8 577	Le 31 décembre 2021
ACMPA ^d	5 251	Le 31 décembre 2023
AOPC ^e	3 844	Le 31 mars 2021
AFPC/SEPC ^f	1 252	Le 31 août 2024
Total	54 942	

- a. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2020; exclut 17 756 employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.
- b. STTP-EPU : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine, qui représente les employés des établissements et de la vente au détail ainsi que les facteurs et les courriers des services postaux.
- c. STTP-FFRS : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains, qui représente les courriers des livraisons postales dans les régions rurales et suburbaines du Canada.
- d. ACMPA : Association canadienne des maîtres de poste et adjoints qui représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux.
- e. AOPC : Association des officiers des postes du Canada, qui représente les superviseurs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires ainsi que les employés des ventes.
- f. AFPC/SEPC : Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications, qui représente 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 des rapports, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

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



Le processus d'arbitrage dans le cadre du remplacement des conventions collectives expirées du STTP-EPU et du STTP-FFRS a pris fin en juin lorsque l'arbitre a rendu sa décision. Les nouvelles conventions collectives ont une durée de quatre ans et expirent le 31 décembre 2021 (FFRS) et le 31 janvier 2022 (EPU). La décision prévoit des hausses salariales pour les employés représentés par les deux unités de négociation de 2 % au cours des deux premières années, de 2,5 % la troisième année et de 2,9 % la quatrième et dernière année, ainsi que des changements à un certain nombre de dispositions. La décision a entraîné des charges additionnelles liées à la main-d'œuvre et aux avantages du personnel de 127 millions de dollars, lesquelles sont principalement liées à une perte résultant de l'élargissement de l'admissibilité au régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi pour les employés représentés par le STTP-FFRS.

Les principaux éléments de la décision de l'arbitre relative à l'équité salariale de mai 2018 ont été mis en œuvre par Postes Canada et le STTP en 2019. Toutefois, une question non résolue dans la décision initiale a été renvoyée au processus d'arbitrage exécutoire par le STTP. De plus, quelques autres questions en suspens font toujours l'objet de discussions.

Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)

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

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

Association des officiers des postes du Canada (AOPC)

L'actuelle convention collective avec l'AOPC prendra fin le 31 mars 2021. L'AOPC représente les superviseurs, les chefs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires, ainsi que les employés des ventes. La négociation des conventions collectives entre l'AOPC et Postes Canada a commencé en décembre 2020. En mars 2021, un accord de principe visant une nouvelle convention collective a été conclu et demeure assujéti à un vote de ratification. La nouvelle convention collective prendra fin le 31 mars 2025.

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

En mai 2020, bien avant l'expiration de la convention collective le 31 août 2020, l'AFPC/SEPC a ratifié la nouvelle convention collective de quatre ans qui sera en vigueur jusqu'au 31 août 2024. 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 des rapports, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

Dans le cadre de l'entente par arbitrage conclue après le dépôt par l'AFPC d'une demande auprès du Conseil canadien des relations industrielles, l'AFPC, l'AOPC et Postes Canada ont poursuivi leur évaluation conjointe des emplois qui, selon les syndicats,

auraient dû faire partie de leurs unités de négociation. La phase initiale de la médiation a pris fin au début du mois d'octobre, les parties s'étant entendues sur les 44 emplois initialement soumis à l'examen.

Secteur Purolator

Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ^a	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters ^b	10 057	Le 31 décembre 2021
Teamsters ^c	537	Le 31 décembre 2022
AFPC ^d	160	Le 31 décembre 2022
Unifor ^e	128	Le 31 décembre 2022
Total	10 882	

- a. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2020; exclut 188 employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.
- b. Teamsters représente des employés des opérations.
- c. Teamsters représente des employés de bureau et administratifs.
- d. L'Alliance de la Fonction publique du Canada et, en Colombie-Britannique, le Syndicat des employés des postes et communications représentent des employés de bureau et administratifs.
- e. Unifor représente des employés de bureau et administratifs.

Secteur SCI

Nombre d'employés syndiqués

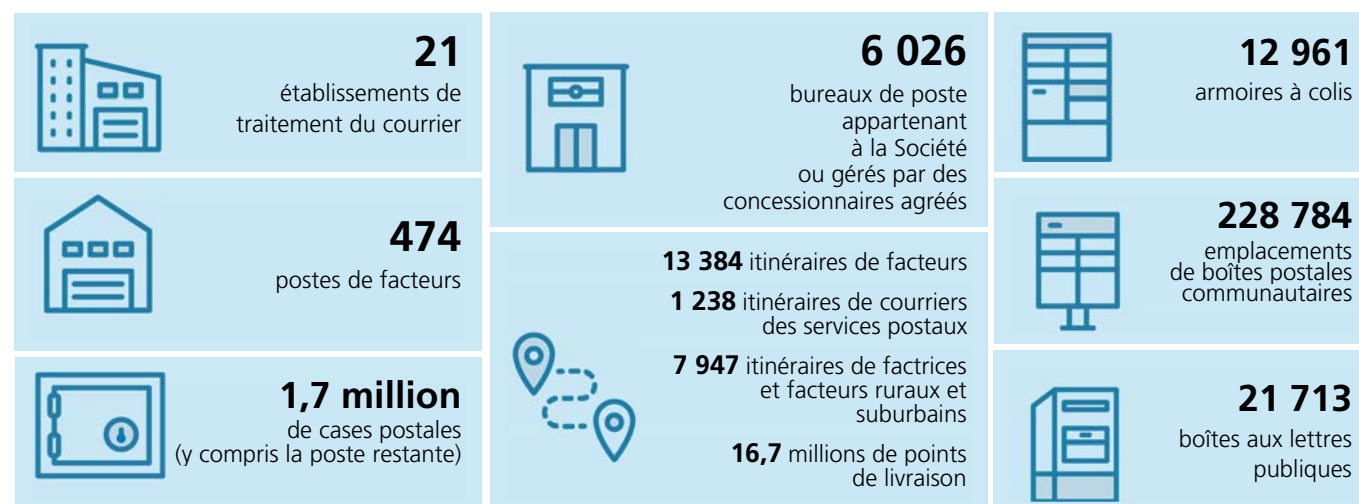
Agent négociateur	Nombre d'employés représentés ^a	Date d'expiration de la convention collective
Unifor – Toronto	248	Le 31 décembre 2023
Unifor – Laval	25	Le 30 novembre 2021
Total	273	

- a. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2020.

4.2 Notre réseau et notre infrastructure

Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada dessert plus de 16,7 millions d'adresses et son vaste réseau d'exploitation nécessite des investissements importants et de la coordination entre les activités de levée, de traitement, de transport et de livraison. Postes Canada possède le plus grand réseau de livraison au Canada et l'un des plus importants réseaux de transport au pays. En 2020, 6,3 milliards d'articles de courrier et de colis ont été traités dans nos établissements, ce qui représente en moyenne 25 millions d'articles triés et livrés chaque jour. Pour traiter et livrer tout le courrier et tous les colis, notre réseau comprend les éléments suivants :



Postes Canada continue à renforcer sa présence et sa position de chef de file dans l'industrie de la livraison aux consommateurs en investissant dans des solutions axées sur le client, la capacité de l'ensemble du réseau et les attributs du premier et du dernier kilomètre. En réponse à la croissance du cybercommerce, nous innovons et investissons afin de demeurer le fournisseur de choix pour les Canadiens qui offre des niveaux de service parmi les meilleurs du marché, de la commodité et du choix, ainsi que les niveaux les plus élevés de sécurité et des services de livraison écoresponsables.

Les investissements dans la capacité de tri des colis continuent à progresser. En 2020, de nouveaux équipements de tri automatisé sont devenus opérationnels à Moncton et à Montréal. À Moncton, la nouvelle trieuse, la première du genre pour Postes Canada

dans le Canada atlantique, peut trier près de 60 000 colis par jour et a plus que doublé la capacité dans la région, tandis que la nouvelle trieuse de pointe à Montréal a accru la capacité dans cette région de près de 400 000 colis par jour.

Un projet à notre établissement de tri de Kitchener, en voie d'être achevé en 2021, permettra de doubler la capacité actuelle de 120 000 colis par jour et d'améliorer les niveaux de service dans le sud-ouest de l'Ontario et dans les zones de liaison.

Nous mettons également à niveau une bonne partie de notre réseau de livraison. Nous avons ouvert de nouvelles installations de livraison à Regina et à Kitchener, ajouté des postes de facteurs à Calgary et apporté des modifications dans 40 autres bureaux pour créer de l'espace pour les colis. En 2021, nous ouvrirons des installations à Trois-Rivières, à Ottawa, à Alliston et à Montréal (deux), agrandirons un poste de facteurs à Edmonton et modifierons légèrement d'autres sites pour la période de pointe.



Nous avons installé près de 3 700 armoires à colis résidentielles additionnelles à l'échelle du Canada en 2020, pour en porter le nombre total à environ 13 000, et nous avons lancé un projet pilote d'armoires à colis dans certaines collectivités un peu partout au pays. Ces armoires augmenteront notablement notre taux de réussite des livraisons à la première tentative et, ce faisant, amélioreront le service et la satisfaction de la clientèle. En 2021, nous ajouterons 5 500 armoires à colis supplémentaires à l'échelle du Canada.

Postes Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada continuent à collaborer étroitement pour moderniser le processus de dédouanement d'arrivée. En 2020, nous nous sommes concentrés sur l'amélioration de la qualité des données des administrations postales étrangères pour faciliter l'identification et l'élimination des biens illégaux et prohibés dans le flot de courrier.

Investissements en immobilisations



Les dépenses en immobilisations du secteur Postes Canada ont atteint 336 millions de dollars en 2020. Elles ont surtout porté sur la mise en œuvre de solutions à des problèmes opérationnels à l'appui de la croissance du cybercommerce, sur la modernisation du réseau de vente au détail, sur le remplacement des véhicules et du matériel de rue vieillissants, sur les investissements dans les initiatives de santé et sécurité, sur l'exploration de sources d'énergie propre et sur l'expansion de notre programme de livraison accessible.

En comparaison de 2019, nos dépenses en immobilisations ont diminué de 121 millions de dollars, du fait en grande partie des incidences de la COVID-19. Notre capacité à investir et à obtenir des actifs physiques au rythme prévu a été réduite, dont la majeure partie était liée au remplacement des véhicules vieillissants de notre parc. Nous collaborons avec notre actionnaire à la définition d'initiatives stratégiques clés et à l'alignement sur celles-ci au-delà de 2020 et nous avons réalisé des progrès à ce chapitre grâce aux investissements importants en immobilisations suivants :

- Investissements pour accroître la capacité du réseau à Montréal, à Kitchener, à Hamilton, à Moncton, à Calgary et à Regina, et approbation des plans pour les nouveaux établissements de livraison dans le Grand Montréal et à Kelowna.
- Poursuite du développement de notre nouveau centre de traitement de l'est de l'Ontario dans la région du Grand Toronto, notre investissement le plus important au cours de l'exercice.
- Poursuite de la modernisation du réseau de vente au détail pour soutenir la croissance de notre secteur d'activité Colis et répondre aux besoins en évolution des entreprises et des consommateurs. À ce jour, le projet de développement des points de vente au détail (matériel et logiciels) est à 94 % réalisé.
- Déploiement de 3 689 armoires à colis additionnelles dans des unités résidentielles à haute densité qui ont accru la commodité et le taux de réussite des livraisons dans des secteurs résidentiels où notre volume de livraisons de colis est élevé. Nous souhaitons être la société de transport la plus pratique, sûre et respectueuse de l'environnement pour l'acheminement des achats en ligne des Canadiens.
- Remplacement d'un nombre considérable de modules de matériel de rue désuet et de véhicules de tous types.
- Déploiement de 353 véhicules de livraison hybrides électriques en 2020, incluant des catégories de véhicules dont la consommation de carburant est plus élevée, comme les fourgonnettes à marchepied, pour contribuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre de notre parc de véhicules national au chapitre des livraisons « du dernier kilomètre » et renforcer la position de notre parc national à titre de plus grand parc de véhicules de livraison propulsés au moyen d'une énergie de remplacement au pays. Nous avons aussi investi dans des mesures de réduction de la consommation d'énergie dans nos immeubles afin d'en réduire le coût d'exploitation et les émissions de gaz à effet de serre.

En 2021, nous poursuivrons et accélérerons le déploiement de nouvelles solutions de manière à saisir les possibilités immédiates d'accroissement de la capacité et d'apporter les changements dans notre réseau pour répondre à l'augmentation prévue des colis. Nous continuerons de normaliser l'équipement à l'échelle de notre réseau et d'accroître les initiatives d'automatisation du traitement des colis qui préservent la sécurité de nos employés et permettent de mieux servir nos clients. Nous améliorerons également l'efficacité de notre parc de véhicules en continuant d'évaluer des énergies propres de remplacement et nous étofferons notre programme de livraison accessible et commencerons à moderniser notre arrière-guichet grâce à la mise à niveau de notre logiciel de gestion intégré.

Toutes les décisions en matière d'investissement seront guidées par notre engagement à mobiliser nos employés, faire le bonheur de nos clients, réinventer notre modèle de vente au détail et tirer parti de la supériorité de notre réseau.

Accessibilité



Postes Canada s'efforce d'offrir à tous les Canadiens un accès pratique; cet objectif suppose notamment d'accroître l'accessibilité dans nos installations et à nos programmes et services. La Loi canadienne sur l'accessibilité entrée en vigueur en 2019 vise à faire progressivement du Canada un pays exempt d'obstacles. La Loi rend les installations canadiennes accessibles aux personnes atteintes d'un handicap et les programmes et services offerts au public, exempts d'obstacles.

Pour créer une expérience cordiale pour les Canadiens, y compris les personnes handicapées, nos espaces sont conçus en gardant l'accessibilité à l'esprit, et nous avons commencé à mener de manière proactive des vérifications des sites pour repérer les lacunes en matière d'accessibilité dans notre réseau et apporter des améliorations. Également, nous élaborons actuellement, avec un expert, les normes d'accessibilité propres à Postes Canada pour l'environnement bâti et des outils additionnels pour nous aider à accroître l'accessibilité dans les divers types d'installations.

Conformément à notre objectif d'offrir des programmes et services accessibles aux Canadiens et de supprimer les obstacles pour les personnes handicapées, tous les nouveaux produits numériques destinés au public doivent être conçus suivant les Règles pour l'accessibilité des contenus Web 2.1 de niveau AA. En 2020, pour veiller à ce que ces normes soient respectées, nous avons constitué une équipe spécialisée dans l'accessibilité numérique, offert une formation à 100 employés et sous-traitants du secteur numérique et mis en place une méthode complète de test de l'accessibilité. Nous avons atteint un taux d'accessibilité numérique de 77 % pour l'ensemble des produits numériques actifs en 2020, dépassant notre cible de 70 %.

Secteur Purolator

En 2020, Purolator a surmonté les difficultés résultant de la COVID-19 tout en réalisant des progrès au chapitre de ses priorités en matière de réseau et d'infrastructure, lesquelles ciblent ce qui suit :

- Mise en œuvre de sa stratégie axée sur l'évolution de son réseau, y compris l'ouverture de trois installations en Alberta et en Ontario, achat de terrains à Kanata, en Ontario, pour bâtir une nouvelle installation et investissements dans du nouvel équipement de traitement pour plusieurs établissements au Canada. Cela a permis d'accroître la capacité à l'appui de la croissance des affaires, de rééquilibrer la capacité dans les terminaux voisins, d'améliorer l'expérience client grâce à une plus grande proximité avec les clients et de faciliter l'accès pour le dépôt et le ramassage des articles.
- Amélioration de la logistique dans les villes, de la livraison du dernier kilomètre et des solutions d'accès aux clients afin de relever les défis liés à la logistique dans les grands centres urbains au Canada en combinant les vélos cargo électriques avec les véhicules électriques à faible vitesse. Les services de logistique dans les villes sont actuellement offerts dans les centres de distribution urbains de Montréal et de Toronto.
- Prolongation des heures d'exploitation dans les centres d'expédition et les points d'accès des clients pour accroître le niveau de commodité pour les clients.
- Atténuation des risques de santé et sécurité liés à la COVID-19 en augmentant le nombre de points d'accès des clients, dont les casiers à colis sans contact et les kiosques en libre-service.
- Poursuite de l'aménagement du nouveau centre en Ontario, doté d'une conception évolutive, ainsi que de solutions de tri automatisées et de gestion intégrée des processus qui appuieront la croissance soutenue à long terme et dont les capacités permettront de répondre aux besoins du marché en constante évolution.

4.3 Canaux de vente

Secteur Postes Canada

Vente au détail

Même si nos points de vente au détail ont toujours été le principal point de contact avec les clients, ils se sont révélés essentiels en 2020 pour de nombreux Canadiens. Notre politique *Sonner, déposer, quitter* a contribué à réduire le volume de colis livrés aux bureaux de poste pour y être ramassés, mais cette diminution a été plus que contrebalancée par l'augmentation importante du nombre de colis expédiés à partir des bureaux de poste. La COVID-19 a accéléré les plans de cybercommerce de bien des entreprises, entraînant une hausse marquée du nombre d'expéditeurs. À l'instar des colis commerciaux, le nombre de colis expédiés à des proches a augmenté de manière significative. Notre réseau de bureaux de poste disposait des ressources nécessaires pour relever ce défi. Avec plus de 6 000 bureaux de poste partout au pays, nous comptons plus de points de vente au détail que toute autre entreprise au Canada. De ce nombre, près de 3 700 emplacements appartiennent à la Société et plus de 2 300 sont exploités par des concessionnaires privés. En plus de disposer d'un réseau bien établi dans les centres urbains, plus de la moitié de nos bureaux se trouvent dans des endroits divers et éloignés. Nos bureaux de poste proposent un ensemble de produits et de services qui répondent aux besoins de nos clients, notamment des options de réacheminement du courrier, des solutions d'emballage, des cartes de crédit prépayées rechargeables pour les voyages ou l'utilisation quotidienne, ainsi que des services de transferts de fonds.



Au-delà des bureaux de poste à service intégral, qui constituent la pierre angulaire de notre réseau, nous continuons à miser sur la satisfaction des nouveaux besoins des Canadiens, en particulier en temps de COVID-19. Notre objectif est non seulement de fournir un service pratique aux clients, mais aussi d'accroître l'efficacité lors de la livraison et du dépôt afin d'assurer la sécurité de nos employés et de nos clients. Nous cherchons, dans la mesure du possible, à effectuer des transactions sans contact, grâce à l'installation de boîtes de dépôt de colis et à des zones d'entreposage où les colis étiquetés peuvent être expédiés sans l'intervention du commis. Nous réaménageons également les espaces afin de respecter les règles de distanciation physique dans les files d'attente et, dans la mesure du possible, de permettre aux clients d'effectuer des dépôts sans contact dans une zone d'attente distincte. Nous avons testé dans nos trois boutiques concept des solutions en libre-service pour les clients, notamment des bornes de paiement et des kiosques de dépôt de colis, des distributeurs automatiques de produits d'affranchissement et des services de ramassage de colis au volant. En plus d'élaborer de nouveaux modèles et concepts, nous continuons d'améliorer la conception de nos bureaux de poste à service intégral. Notre modèle de ramassage de colis a rendu l'expérience client encore plus commode, puisqu'il nous a permis d'augmenter le nombre de points de service dans notre réseau selon les besoins. Ces points de service peuvent être rapidement mis en place et nécessitent moins d'espace qu'un bureau de poste, ce qui nous permet d'étendre temporairement notre réseau pour accueillir des volumes élevés pendant la période de pointe. En 2021, nous comptons améliorer ce modèle en offrant aux clients la possibilité d'expédier leurs articles selon un modèle de ramassage et de dépôt, ce qui nous permettra de gérer l'augmentation des volumes de courrier et de colis observée pendant la pandémie de COVID-19. Nous continuons également d'améliorer l'espace d'arrière-boutique en ajoutant des étagères et en optimisant la disposition générale qui permet d'accroître la capacité de traitement des colis.

Postes Canada s'applique à améliorer le service et à offrir un accès plus pratique pour les Canadiens vivant dans des régions rurales et éloignées, en commençant par la création d'un carrefour communautaire dont l'ouverture est prévue en 2021. Nous travaillons avec une communauté autochtone afin d'identifier les lacunes dans les services offerts. Grâce à ce partenariat, nous obtiendrons les renseignements dont nous avons besoin pour mieux servir les communautés rurales et autochtones, que nous prendrons en compte dans nos décisions de conception à l'échelle de notre réseau.



Nous procédons à la modernisation de la technologie de nos points de vente au détail pour faciliter l'évolution de nos activités. Notre projet pluriannuel de remplacement du matériel informatique et des logiciels de l'ensemble de nos points de vente automatisés, qui sont au nombre de 5 700 environ, commencera en 2021. De ce nombre, 3 650 sites seront mis en œuvre en 2021, et les 2 050 autres, en 2022. Nous avons considérablement amélioré l'accessibilité pour nos clients grâce à la mise en place d'écrans distincts pour le commis et le client, ainsi qu'à un terminal portable permettant de recevoir les paiements et de saisir les signatures, offrant ainsi des avantages en termes d'ergonomie et d'accessibilité à ceux qui n'ont pas accès à l'écran du client. Dans la mesure du possible, les transactions ont été simplifiées afin de faciliter les interactions entre le commis et le client. En outre, le système est conçu en fonction de son adaptabilité future, ce qui nous permettra d'apporter des améliorations et de déployer de nouvelles fonctionnalités facilement pour répondre aux besoins des clients au cours des prochaines années. Étant donné que l'amélioration de l'expérience client est un élément clé de notre stratégie, nous intégrons à notre nouveau système de point de vente au détail une nouvelle solution afin d'obtenir les commentaires des clients. Cette nouvelle solution permettra d'accroître le taux de réponse des clients et de recueillir des données en temps réel sur la satisfaction des clients au point d'achat, ce qui nous donnera plus de renseignements pour mieux les servir.

Les boîtes d'expédition à tarif fixe, tout comme les enveloppes prépayées, sont achetées d'avance par le client, qui les remplit et les expédie au moment qui lui convient. Avec ces produits, nul besoin de faire peser et mesurer le colis au moment de la transaction, puisqu'il est permis d'expédier n'importe quelle marchandise de moins de 5 kg que la boîte peut contenir. La commodité de ce produit a été particulièrement appréciée en 2020, près de 17 millions de boîtes à tarif fixe ayant été achetées tout au long de l'année.



Nous mettons de plus en plus l'accent sur l'environnement et la durabilité, et nous nous efforçons d'éliminer les plastiques à usage unique des produits vendus dans nos bureaux de poste. Nous avons retiré les pellicules rétrécissables des boîtes d'expédition en 2020, les remplaçant par des bandes de papier entièrement recyclables, et le pourcentage de matières recyclées avec lesquelles sont fabriquées nos enveloppes matelassées est passé de 15 % à 23 %. L'intégration de solutions alternatives plus écologiques dans le processus de conception du réseau de vente au détail permettra de réduire les émissions et les déchets en aval. Les changements apportés à la conception comprennent le recours à des luminaires modulaires qui nous permettent de remplacer les pièces défectueuses plutôt que le luminaire en entier, ainsi que la modification des spécifications pour l'affichage en magasin, qui passent de l'éclairage fluorescent à l'éclairage à DEL.



Dès le début de la situation entourant la COVID-19, nous avons jugé extrêmement important de trouver un équilibre entre l'accès à nos services et la sécurité de nos clients et de nos employés. Les heures d'ouverture ont été modifiées de manière à offrir un service prioritaire aux aînés et aux personnes immunodéprimées en début de journée, tout en laissant plus de temps au personnel pour nettoyer et désinfecter le matériel en fin de journée. Nous avons encouragé la distanciation physique au moyen de repères au sol, d'affiches sur les portes, d'écrans de protection au comptoir et de housses de protection pour les terminaux de paiement et de signature. Dans la mesure du possible, les points de contact non essentiels entre nos commis et les clients ont été retirés et de l'équipement de protection individuel a été fourni aux employés et régulièrement

réapprovisionné tout au long de l'année. Alors que les Canadiens ont effectué un nombre record d'achats en ligne et que le volume des colis dans les bureaux de poste de la Société et franchises a considérablement augmenté, nos préposés de première ligne ont continué à fournir un service essentiel avec patience, résilience et grâce.

Services en ligne



Nous rehaussons continuellement les canaux numériques afin de réduire les irritants pour les clients et de simplifier l'expérience en ligne de l'utilisateur. En 2020, nous avons mis à niveau les outils du système Gestion des envois pour les consommateurs et les clients du marché intermédiaire, ainsi que du service Planifier un ramassage pour entreprises, en rendant ces deux outils accessibles. Les clients utilisent également notre site Web et notre application pour trouver un code postal, un bureau de poste ou un tarif, ou encore pour repérer un colis. Les clients commerciaux ont également accès à nos systèmes de saisie des commandes tels que la cyberboutique, l'outil Colis clic de Postes Canada^{MC}, les outils électroniques d'expédition et le service Saisie d'une commande express, de même qu'à nos solutions de ramassage et de retour, aux services Adresse Complète^{MC} ou postal^{MC} et à des outils de marketing direct comme l'application Cibleur précis^{MC}.

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 à la chef des finances par intérim de la Société, afin que des décisions appropriées puissent être prises relativement à la divulgation publique du Groupe d'entreprises.

Le président-directeur général et la chef des finances par intérim ont évalué l'efficacité des procédures et des contrôles du Groupe d'entreprises en matière d'informations à fournir, relativement à la préparation du rapport de gestion et des états financiers consolidés. Ils ont conclu à l'efficacité conceptuelle et opérationnelle des contrôles à cet égard au 31 décembre 2020.

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 la chef des finances par intérim ont évalué l'efficacité des contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière au 31 décembre 2020 conformément au cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO). Selon cette évaluation, le président-directeur général et la chef des finances par intérim ont déterminé que les contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière étaient efficaces au 31 décembre 2020. Ce procédé satisfait aux exigences relatives aux pratiques exemplaires qu'énonce l'instrument national 52-109 mis au point par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM). Étant donné que Postes Canada est une société d'État, elle n'est pas assujettie aux règles et règlements des ACVM, mais elle se conforme volontairement à certains de leurs règles et règlements.

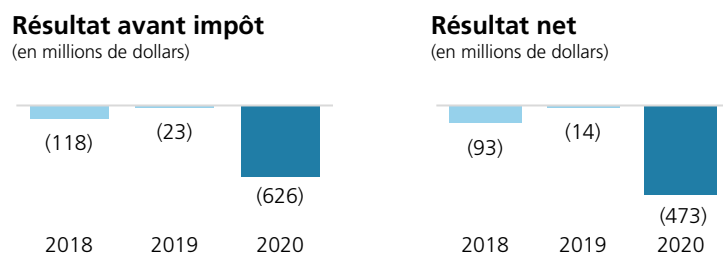
Changements apportés aux contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière

Aucun changement aux contrôles internes à l'égard de l'information financière à fournir qui a eu ou qui pourrait vraisemblablement avoir eu une incidence importante sur les contrôles internes de la Société à l'égard de l'information financière à fournir n'a été apporté au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

5. Revue des activités d'exploitation

Examen détaillé de notre performance financière en 2020

5.1 Tendances consolidées



5.2 Résultats d'exploitation consolidés

Résultats consolidés

(en millions de dollars)	2020	2019	Écart	%
Produits d'exploitation	9 318	8 899	419	4,3 [†]
Charges d'exploitation	9 888	8 892	996	10,8 [†]
Résultat d'exploitation	(570)	7	(577)	*
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(56)	(30)	(26)	†
Résultat avant impôt	(626)	(23)	(603)	†
Recouvrement d'impôt sur le résultat	(153)	(9)	(144)	†
Résultat net	(473)	(14)	(459)	†
Autres éléments du résultat global	(329)	120	(449)	*
Résultat global	(802)	106	(908)	*

* Calcul non significatif sur le plan mathématique.

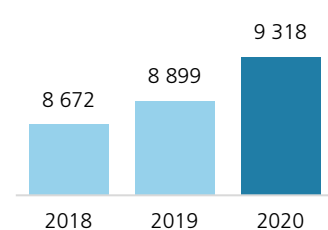
† Pourcentage de variation élevé.

La perte avant impôt du Groupe d'entreprises de Postes Canada s'est chiffrée à 626 millions de dollars en 2020, une détérioration de 603 millions de dollars par rapport à la perte avant impôt de 2019. Les détails sont présentés par secteur dans les sections 5.4 à 5.6.

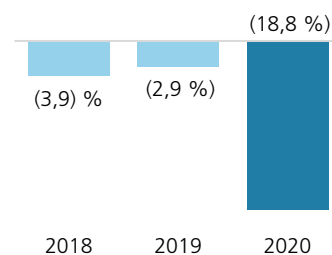
Des jours ouvrables de plus ont pour effet d'accroître les produits alors que davantage de journées payées haussent les charges d'exploitation. L'exercice 2020 comptait un jour ouvrable et une journée payée de plus que l'exercice 2019.

Produits d'exploitation consolidés

Produits d'exploitation
(en millions de dollars)



Variation du volume total



En 2020, le total des produits d'exploitation a augmenté de 419 millions de dollars par rapport à celui de 2019. La hausse des produits du secteur d'activité Colis des secteurs Postes Canada et Purolator a surpassé l'érosion continue des secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct du secteur Postes Canada et la baisse des produits dans le secteur SCI. La COVID-19 a contribué à la croissance du secteur Colis et à l'érosion du courrier.

Charges d'exploitation consolidées

En 2020, les charges d'exploitation ont augmenté de 996 millions de dollars par rapport à celles de 2019, en raison de l'augmentation des charges liées à la main-d'œuvre et au transport en raison de la croissance, des charges liées aux avantages du personnel découlant de la décision de l'arbitre et des charges liées à la COVID-19 dans les secteurs Postes Canada, Purolator et SCI.

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

En 2020, les charges nettes liées aux activités d'investissement et de financement ont augmenté de 26 millions de dollars, en raison d'une baisse du produit d'intérêts.

Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat consolidé

Le recouvrement d'impôt sur le résultat consolidé pour 2020 a augmenté de 144 millions de dollars par rapport à 2019, en raison d'une perte importante enregistrée par le Groupe d'entreprises.

Autres éléments du résultat global consolidé

La perte au titre des autres éléments du résultat global consolidé de 329 millions de dollars correspond essentiellement à des pertes de réévaluation des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi découlant principalement d'une baisse des taux d'actualisation, en partie contrebalancées par des gains sur les placements et des ajustements liés à l'expérience. Les variations des différents facteurs et hypothèses pris en compte au moment de réévaluer ces régimes ont été une source d'instabilité et ont continué d'avoir des répercussions importantes sur les autres éléments du résultat global du Groupe d'entreprises en 2020.

5.3 Résultats d'exploitation par secteur

Résultats par secteur – Résultat d'exploitation

(en millions de dollars)	2020	2019	2018	2017	2016
Postes Canada	(798)	(187)	(281)	84	63
Purolator	200	164	177	127	69
SCI	24	23	22	21	20
Autre	4	7	–	(1)	(3)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(570)	7	(82)	231	149

Résultats par secteur – Résultat avant impôt

(en millions de dollars)	2020	2019	2018	2017	2016
Postes Canada	(779)	(153)	(276)	76	55
Purolator	176	152	161	123	67
SCI	20	20	20	21	20
Autre	(43)	(42)	(23)	(16)	(28)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(626)	(23)	(118)	204	114

5.4 Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada comptabilise une perte avant impôt de 779 millions de dollars pour 2020, ce qui traduit une augmentation de 626 millions de dollars par rapport à la perte avant impôt de 2019. De cette perte, nous estimons qu'une tranche de 194 millions de dollars est attribuable à la COVID-19. Alors que les colis du régime intérieur ont connu une croissance sans précédent en raison de la COVID-19, l'érosion s'est accentuée dans les secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct. La croissance des colis du régime intérieur et les changements requis aux opérations pour des raisons de santé et de sécurité ont entraîné une hausse des charges liées à la main-d'œuvre, y compris des congés spéciaux pour les employés, et des hausses des charges liées à la levée, au traitement et à la livraison. De même, la décision arbitrale rendue au deuxième trimestre a entraîné des charges additionnelles du fait de l'admissibilité élargie à la couverture de soins médicaux postérieurs à l'emploi pour les employés représentés par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS). Toutefois, certains des facteurs qui ont contribué à la performance financière du secteur en 2020, amplifiés par la COVID-19, sont récurrents, puisque l'érosion des secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct se poursuit en raison de l'adoption de solutions numériques. Bien que la croissance future du secteur d'activité Colis dans un marché où la concurrence est vive soit prometteuse, nos coûts dans l'ensemble augmentent, car le courrier laisse la place aux colis.

Résumé des résultats

(en millions de dollars)	2020	2019	Écart	%
Produits d'exploitation	6 942	6 748	194	2,5 ¹
Charges d'exploitation	7 740	6 935	805	11,2 ¹
Résultat d'exploitation	(798)	(187)	(611)	(326,5)
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	19	34	(15)	(44,4)
Résultat avant impôt	(779)	(153)	(626)	(409,2)

Produits d'exploitation

La croissance des produits du secteur Colis a plus que contrebalancé la baisse des produits des secteurs Courrier transactionnel et Marketing direct, notamment parce que les consommateurs ont procédé à plus d'achats en ligne lorsque les achats en personne n'étaient plus possibles en raison de la COVID-19. Les produits des secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct ont diminué grandement, soit respectivement de 230 millions de dollars et de 257 millions de dollars par rapport à ceux de 2019, les expéditeurs s'étant de plus en plus tournés vers des solutions numériques de remplacement ou ayant annulé ou reporté les envois postaux en raison de la COVID-19. Nous estimons qu'une tranche de 382 millions de dollars de cette diminution de 487 millions de dollars des produits des secteurs Courrier transactionnel et Marketing direct est attribuable à la COVID-19. En 2020, le total des produits d'exploitation a augmenté de 194 millions de dollars par rapport à celui de 2019. La hausse totale des produits attribuable à la COVID-19 est estimée à 93 millions de dollars pour 2020.

Produits et volumes selon le secteur d'activité

	Produits (en millions de dollars)				Volumes (en millions d'articles)			
	2020	2019	Écart	% ¹	2020	2019	Écart	% ¹
Colis								
Colis du régime intérieur	2 681	2 068	613	29,1	292	222	70	30,9
Colis de départ	302	243	59	24,2	13	10	3	31,2
Colis d'arrivée	432	401	31	7,2	84	88	(4)	(5,0)
Autres	19	23	(4)	(17,0)	–	–	–	–
Total – Colis	3 434	2 735	699	25,0	389	320	69	21,0
Courrier transactionnel								
Poste-lettres ^{MC} du régime intérieur	2 335	2 540	(205)	(8,5)	2 432	2 683	(251)	(9,7)
Poste aux lettres de départ	83	96	(13)	(13,8)	39	45	(6)	(15,2)
Poste aux lettres d'arrivée	66	78	(12)	(16,2)	69	98	(29)	(29,6)
Total – Courrier transactionnel	2 484	2 714	(230)	(8,9)	2 540	2 826	(286)	(10,5)
Marketing direct								
Courrier personnalisé ^{MC}	365	485	(120)	(25,1)	648	886	(238)	(27,1)
Courrier de quartier ^{MC}	283	401	(118)	(29,7)	2 474	3 461	(987)	(28,8)
Total – Marketing Intelliposte^{MC}	648	886	(238)	(27,2)	3 122	4 347	(1 225)	(28,5)
Poste-publications ^{MC}	129	146	(17)	(12,0)	187	215	(28)	(13,5)
Correspondance-réponse d'affaires ^{MC} et autre courrier	19	20	(1)	(5,9)	14	16	(2)	(9,3)
Autres	13	14	(1)	0,4	–	–	–	–
Total – Marketing direct	809	1 066	(257)	(24,3)	3 323	4 578	(1 255)	(27,7)
Autres produits	215	233	(18)	(8,2)	–	–	–	–
Total	6 942	6 748	194	2,5	6 252	7 724	(1 472)	(19,4)

Colis



Les produits du secteur d'activité Colis ont augmenté de 699 millions de dollars par rapport à ceux de 2019. Nous estimons qu'une tranche de 471 millions de dollars de cette augmentation est attribuable à la COVID-19. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

- Les produits et les volumes des colis du régime intérieur ont surtout augmenté du fait qu'un plus grand nombre de Canadiens ont fait leurs achats en ligne au cours des deuxième, troisième et quatrième trimestres de l'exercice en raison de la COVID-19. Cependant, pendant cette période, les limites de capacité et l'accumulation d'articles qui en a résulté dans notre réseau nous ont contraints à gérer les volumes. Les provinces ayant de nouveau imposé des restrictions vers la fin de 2020 et au début de 2021, la capacité demeure un défi. Des pressions s'exercent également sur la part de ce marché que détient Postes Canada en raison de l'instabilité des relations de travail et de la concurrence accrue. En 2021, nous continuerons d'investir dans l'amélioration de la capacité et poursuivrons notre collaboration avec nos clients pour répondre à leurs besoins grandissants et conserver notre position de chef de file dans ce marché hautement concurrentiel.
- Les produits des colis de départ (produits liés à l'affranchissement recueillis auprès de clients du régime intérieur pour les colis à destination d'autres administrations postales) ont augmenté par rapport à ceux de l'exercice précédent étant donné que les Canadiens ont envoyé plus de colis, essentiellement à destination des États-Unis, mais aussi ailleurs à l'international, lorsque la capacité aérienne disponible le permettait. Cela s'explique par les restrictions de déplacement et l'essor du cybercommerce à l'échelle internationale attribuables aux restrictions imposées dans le contexte de la COVID-19.
- Les produits des colis d'arrivée (droits payés à Postes Canada par d'autres administrations postales pour la livraison des envois provenant de l'extérieur du Canada) ont été touchés par la COVID-19, la baisse enregistrée au deuxième trimestre de l'exercice ayant été plus que contrebalancée par l'augmentation des deux derniers trimestres. L'augmentation du deuxième semestre est attribuable aux colis en provenance des États-Unis et a été en partie contrebalancée par les baisses liées aux colis en provenance du reste du monde, lesquelles découlent de la capacité aérienne limitée en provenance de la Chine et de l'Europe.
- Les produits des autres services, qui comprennent principalement les frais provenant du programme de déclarations douanières pour les envois postaux, ont diminué en raison de la baisse des volumes d'articles d'arrivée visés par des droits de douane et des taxes.

Courrier transactionnel



Les produits du secteur d'activité Courrier transactionnel ont reculé de 230 millions de dollars par rapport à ceux de 2019. Nous estimons qu'une tranche de 146 millions de dollars de ce recul est attribuable à la COVID-19, essentiellement en raison de l'érosion accélérée des volumes. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

- Les produits et les volumes du service Poste-lettres^{MC} du régime intérieur ont augmenté au quatrième trimestre par rapport à ceux des deuxième et troisième trimestres en raison de la période des Fêtes, comme c'est le cas pour les exercices précédents. Toutefois, les produits et les revenus de l'exercice au complet ont diminué par rapport à ceux des exercices précédents, les ménages et les entreprises privilégiant de plus en plus des moyens de communication numériques au détriment du service Poste-lettres. La situation entourant la COVID-19 a accéléré cette tendance et les clients de Postes Canada poursuivent activement leurs efforts pour convertir leurs clients au numérique, ce qui contribue à l'érosion du service Poste-lettres.
- Les produits et les volumes du service Poste aux lettres de départ ont atteint un pic au quatrième trimestre, qui s'explique également par la période des Fêtes. Toutefois, les produits et les volumes du service Postes aux lettres d'arrivée ont diminué au quatrième trimestre. Les produits et les volumes de l'exercice au complet ont diminué par rapport à ceux de 2019, en raison des restrictions imposées dans le contexte de la COVID-19 dans le monde entier, de la capacité aérienne limitée et de l'utilisation accrue de solutions de rechange numériques. Les produits du service Poste aux lettres de départ sont recueillis auprès de clients du régime intérieur pour le courrier destiné à d'autres administrations postales; les produits du service Poste aux lettres d'arrivée sont recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada.

Marketing direct



Les produits du secteur d'activité Marketing direct ont diminué de 257 millions de dollars par rapport à ceux de 2019. Nous estimons qu'une tranche de 236 millions de dollars de cette diminution est attribuable à la COVID-19. Voici les détails, répartis par catégorie de produits :

- Les produits et les volumes du service Courrier personnalisé ont surtout diminué en raison de la COVID-19, de nombreux clients ayant reporté ou annulé leurs campagnes de marketing. On remarque un recours accru aux solutions numériques dans le service Courrier personnalisé si l'on exclut les répercussions de la COVID-19.
- Les produits et les volumes du service Courrier de quartier ont diminué en raison de la COVID-19, de nombreux clients ayant reporté ou annulé leurs campagnes de marketing dans un tel contexte.
- La baisse des produits et des volumes du service Poste-publications est attribuable au recul des abonnements à des publications imprimées, car les versions numériques sont de plus en plus privilégiées par les lecteurs, tendance qui s'est accrue avec la COVID-19 tout au long de l'année.
- Les produits de la catégorie Correspondance-réponse d'affaires ont continué de baisser, tandis que ceux des catégories autre courrier et Autres sont demeurés relativement stables.

Autres produits



Les autres produits ont surtout baissé en raison d'une diminution des produits et services numériques et aux consommateurs et d'une perte de change. Nous estimons que les autres produits auraient enregistré une baisse supplémentaire de 5 millions de dollars, n'eût été la COVID-19.

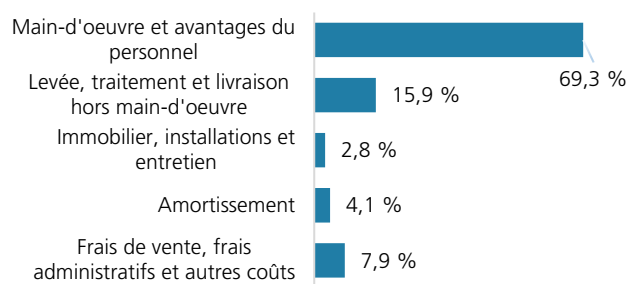
Charges d'exploitation

En 2020, les charges d'exploitation du secteur Postes Canada ont augmenté de 805 millions de dollars par rapport à celles de 2019. Nous estimons qu'une tranche de 292 millions de dollars de cette augmentation est attribuable à la COVID-19, en raison des charges liées à la main-d'œuvre plus élevées, des congés spéciaux accordés aux employés et de l'augmentation des charges liées à la levée, au traitement et à la livraison découlant des changements requis aux opérations. La décision arbitrale rendue à l'égard des nouvelles conventions collectives du STTP a entraîné des charges additionnelles liées à la main-d'œuvre et aux avantages du personnel de 127 millions de dollars, lesquelles sont principalement liées à l'élargissement de l'admissibilité au régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi pour les employés représentés par le STTP-FFRS.

(en millions de dollars)					Charges exprimées en pourcentage des produits d'exploitation	
	2020	2019	Écart	% ¹	2020	2019
Main-d'œuvre	3 718	3 453	265	7,3	53,6	51,2
Avantages du personnel	1 647	1 345	302	22,0	23,7	19,9
Total de la main-d'œuvre et des avantages du personnel	5 365	4 798	567	11,4	77,3	71,1
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 231	1 062	169	15,4	17,7	15,7
Immobilier, installations et entretien	218	202	16	8,0	3,2	3,0
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	612	564	48	8,0	8,8	8,4
Total des autres charges d'exploitation	2 061	1 828	233	12,3	29,7	27,1
Amortissement	314	309	5	1,0	4,5	4,6
Total	7 740	6 935	805	11,2	111,5	102,8

Les graphique et tableau suivants montrent la répartition des catégories de charges, exprimées en pourcentage du total des charges d'exploitation. Les charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel représentent 69,3 % du total des charges d'exploitation en 2020, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre des activités de Postes Canada.

Charges d'exploitation – 2020



Charges d'exploitation	2020	2019	2018
Main-d'œuvre et avantages du personnel	69,3 %	69,2 %	70,7 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	15,9 %	15,3 %	14,8 %
Immobilier, installations et entretien	2,8 %	2,9 %	2,8 %
Amortissement	4,1 %	4,5 %	4,4 %
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	7,9 %	8,1 %	7,3 %

Main-d'œuvre



Les charges liées à la main-d'œuvre ont augmenté de 265 millions de dollars par rapport à celles de 2019, essentiellement en raison de la COVID-19, qui a donné lieu à une croissance importante des volumes de colis ainsi qu'à des mesures de distanciation physique et à une augmentation des congés spéciaux accordés aux employés. L'augmentation découle pour le reste de l'inflation des salaires et de la croissance continue du réseau.

Avantages du personnel

(en millions de dollars)	2020	2019	Écart	% ¹
Prestations de retraite	764	603	161	26,3
Prestations de soins de santé des retraités	267	156	111	70,1
Autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	125	125	–	(0,8)
Intérêts sur les actifs réservés	(16)	(23)	7	(32,3)
Total des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 140	861	279	31,9
Avantages du personnel actif et autres	507	484	23	4,3
Avantages du personnel	1 647	1 345	302	22,0

Les charges liées aux avantages du personnel ont augmenté de 302 millions de dollars par rapport à celles de 2019. Les détails sont présentés ci-dessous :

- Les charges liées aux prestations de retraite ont augmenté de 161 millions de dollars en 2020, principalement en raison de la baisse du taux d'actualisation utilisé pour évaluer ces charges.
- Les charges liées aux prestations du régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi ont augmenté de 111 millions de dollars, surtout en raison de la perte résultant des modifications au régime en 2020 du fait de l'admissibilité élargie au régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi pour les employés représentés par le STTP-FFRS par suite de la décision arbitrale.
- Les intérêts sur les actifs réservés ont diminué de 7 millions de dollars, ce qui s'explique essentiellement par un profit réalisé non récurrent comptabilisé en 2019 et par la baisse des taux d'intérêt.

- Les charges liées aux avantages du personnel actif et autres ont augmenté de 23 millions de dollars, surtout en raison de la hausse des retenues obligatoires, de l'augmentation des charges liées aux avantages du personnel découlant des hausses salariales octroyées par suite de la décision arbitrale et de la COVID-19. Cette augmentation a été en partie contrebalancée par une diminution des coûts des réclamations en raison des fermetures entraînées par la COVID-19.

Autres charges d'exploitation et d'amortissement

En 2020, ces charges ont fluctué comme suit :

- Les charges liées aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance ont augmenté de 169 millions de dollars en 2020 par rapport à celles de 2019. Cette augmentation est surtout attribuable à la croissance des volumes du secteur Colis qui a entraîné la hausse des charges liées au transport et aux fournitures d'entretien, de réparation et d'exploitation. Les charges liées à l'achat de matériel pour assurer la santé et la sécurité et aux règlements internationaux ont également augmenté.
- Les charges liées aux installations ont augmenté de 16 millions de dollars en 2020 par rapport à celles de 2019, principalement en raison des charges liées au nettoyage et à l'entretien du fait de la COVID-19.
- Les frais de vente, frais administratifs et autres coûts ont augmenté de 48 millions de dollars en 2020 par rapport à ceux de 2019. Cette augmentation s'explique essentiellement par la hausse des investissements consacrés aux technologies de l'information et des investissements autres qu'en capital, en partie contrebalancée par des économies sur les déplacements découlant de la COVID-19.
- Les charges d'amortissement ont augmenté de 5 millions de dollars en 2020 par rapport à celles de 2019 par suite de la hausse des investissements consacrés aux immobilisations.

5.5 Secteur Purolator

Le résultat avant impôt du secteur Purolator a augmenté de 24 millions de dollars par rapport à celui de 2019.

Résumé des résultats

(en millions de dollars)	2020	2019	Écart	%
Produits d'exploitation	2 206	1 934	272	13,7 ¹
Charges d'exploitation	2 006	1 770	236	13,0 ¹
Résultat d'exploitation	200	164	36	21,6
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(24)	(12)	(12)	(100,6)
Résultat avant impôt	176	152	24	15,4

Les produits d'exploitation ont augmenté de 272 millions de dollars en 2020 par rapport à ceux de 2019. Cette augmentation est surtout attribuable à la hausse des volumes, les consommateurs s'étant rapidement tournés vers les achats en ligne en raison de la COVID-19, avec une période de pointe record au quatrième trimestre, caractérisée par une croissance des volumes de 84 % et l'augmentation des produits dégagés par article dans le cadre d'initiatives de gestion du rendement efficace. Ces nouvelles habitudes de consommation exercent toutefois une pression importante sur les marges étant donné que les marges du segment national entreprise à consommateur sont plus faibles. Les hausses salariales annuelles et l'essor des activités dans le segment de consommation à coûts élevés ont entraîné une hausse considérable des charges liées à la main-d'œuvre en 2020 par rapport à 2019, soit une hausse de 122 millions de dollars. Les charges non liées à la main-d'œuvre ont augmenté de 114 millions de dollars en 2020 par rapport à celles de 2019, surtout en raison de la croissance des volumes, de la mise en œuvre de nouvelles mesures de santé et de sécurité et de l'absentéisme découlant de la COVID-19, ainsi que de la hausse des avantages du personnel, y compris des prestations de retraite.

5.6 Secteur SCI

En 2020, la performance financière du secteur SCI concorde avec celle de l'exercice précédent, le résultat avant impôt se chiffrant à 20 millions de dollars.

Résumé des résultats

(en millions de dollars)	2020	2019	Écart	%
Produits d'exploitation	329	346	(17)	(5,2) ¹
Charges d'exploitation	305	323	(18)	(5,7) ¹
Résultat d'exploitation	24	23	1	1,3
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(4)	(3)	(1)	(2,9)
Résultat avant impôt	20	20	–	1,1

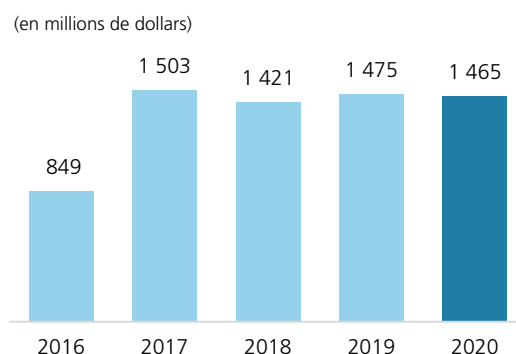
Les produits d'exploitation et les charges d'exploitation ont diminué respectivement de 17 millions de dollars et 18 millions de dollars par rapport à ceux de 2019. Ces diminutions sont principalement attribuables à l'attrition de la clientèle et à la baisse des volumes de certains clients, dont une partie est liée à la COVID-19.

6. Liquidités et ressources en capital

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

6.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie dont disposait le Groupe d'entreprises au 31 décembre 2020 se chiffraient à 1 465 millions de dollars, en baisse de 10 millions de dollars par rapport à ceux au 31 décembre 2019. Les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement et de financement ont été essentiellement contrebalancées par les entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation, du fait que la charge au titre des régimes de retraite a été supérieure aux prestations versées. Les prestations de retraite versées ont été considérablement inférieures à la charge au titre des régimes de retraite en partie en raison de la dispense de paiements spéciaux accordée au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes en vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*.



6.2 Activités d'exploitation

(en millions de dollars)	2020	2019	Écart
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	694	529	165

Les entrées de trésorerie générées par les activités d'exploitation ont augmenté de 165 millions de dollars par rapport à celles de 2019. La variation positive des flux de trésorerie en 2020 s'explique essentiellement par les paiements au titre de l'équité salariale versés au Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS) en 2019, par la baisse des paiements de prestations en 2020 en raison des fermetures des fournisseurs de soins de santé liées à la COVID-19 et par des variations des éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation. Cette variation a été en partie contrebalancée par une hausse des charges liées à la main-d'œuvre et aux avantages.

6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2020	2019	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(585)	(360)	(225)

Les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement ont augmenté de 225 millions de dollars en 2020 par rapport à celles de 2019, principalement en raison de la baisse du produit tiré de la vente de titres, ce qui a été contrebalancé en partie par la baisse des acquisitions d'immobilisations et la diminution des acquisitions de titres.

Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2020	2019	Écart
Postes Canada	337	457	(120)
Purolator	205	106	99
SCI	7	24	(17)
Innovaposte et éléments intersectoriels	1	2	(1)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	550	589	(39)

Les acquisitions d'immobilisations par le Groupe d'entreprises ont diminué de 39 millions de dollars en 2020, par rapport à celles de 2019, en raison de la diminution des dépenses engagées par les secteurs Postes Canada et SCI, en partie contrebalancée par une augmentation dans le secteur Purolator.

6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2020	2019	Écart
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(118)	(113)	(5)

Les sorties de trésorerie liées aux activités de financement ont augmenté de 5 millions de dollars en 2020, en raison surtout de la hausse des remboursements d'obligations locatives des secteurs Postes Canada et SCI.

6.5 Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes



Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) avait des actifs dont la valeur du marché était de 29,6 milliards de dollars au 31 décembre 2020, ce qui fait de ce régime l'un des plus importants régimes de retraite à entreprise unique au Canada. Le Régime doit déposer des évaluations actuarielles annuelles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières afin de déterminer sa situation de capitalisation, tant en présomption de continuité et de solvabilité. Si l'évaluation actuarielle révèle un manque à gagner des actifs par opposition aux passifs sur le plan de la continuité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* (la *Loi*) oblige Postes Canada, à titre de répondante du Régime, à y effectuer des paiements spéciaux pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de 15 ans. Lorsque l'évaluation actuarielle révèle une insuffisance des actifs par rapport aux passifs sur le plan de la solvabilité, le montant total de l'allègement de solvabilité est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Au-delà de cette limite, la *Loi* oblige la répondante du Régime à effectuer des paiements spéciaux au Régime pour éliminer le manque à gagner dans un délai de cinq ans.

Aux termes du règlement pris en vertu de la *Loi*, Postes Canada aurait dû effectuer des paiements spéciaux de 368 millions de dollars pour éliminer tout manque à gagner pour 2020, au-delà de la limite de l'allègement. Cependant, en raison des répercussions de la COVID-19 sur l'économie, le *Règlement sur l'allègement relatif aux paiements spéciaux de solvabilité* est entré en vigueur au deuxième trimestre de 2020, établissant un moratoire sur les paiements spéciaux de solvabilité pour les régimes de retraite à prestations déterminées sous réglementation fédérale pour le reste de l'exercice. Par conséquent, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux pour 2020, qui se seraient autrement élevés à 1,1 milliard de dollars (dont des paiements spéciaux afin de combler les déficits de transfert). Postes Canada a fait part de son intention d'obtenir, pour 2021, un allègement à l'égard de ces cotisations spéciales au ministre des Finances et à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, qui ne s'y sont pas opposés. Aux termes du règlement en vigueur pris en vertu de la *Loi*, Postes Canada ne prévoit pas effectuer de paiements spéciaux de solvabilité pour 2021; cependant, la volatilité du marché pourrait avoir une incidence importante sur les paiements pour 2022 et les années suivantes. Au-delà de la limite actuelle de 15 % prévue par le règlement pris en vertu de la *Loi*, la Société pourrait avoir besoin d'emprunts supplémentaires ou de mesures d'allègement supplémentaires accordées aux régimes de retraite, car ces paiements pourraient représenter un risque pour les flux de trésorerie de la Société au cours des prochaines années. La Société a demandé un allègement temporaire la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements futurs et elle étudie ses options avec toutes ses parties prenantes, y compris son actionnaire unique, le gouvernement du Canada.

L'évaluation actuarielle du Régime au 31 décembre 2019, déposée en mai 2020, révélait un excédent sur le plan de la continuité de 3,9 milliards de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé de 5,6 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans) ou de 4,9 milliards de dollars (selon la valeur marchande des actifs du Régime).

Les plus récentes estimations de la situation financière du Régime au 31 décembre 2020 indiquaient un excédent sur le plan de la continuité d'environ 3,8 milliards de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé d'environ 6,3 milliards de dollars (selon la méthode du ratio moyen de solvabilité sur trois ans) ou d'environ 7,1 milliards de dollars (selon la valeur marchande des actifs du régime). La mise au point des hypothèses actuarielles est susceptible de faire changer ces estimations préliminaires. Les évaluations actuarielles finales au 31 décembre 2020 seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2021, et les résultats pourraient différer fortement de ces estimations.

La situation de capitalisation sur le plan de la continuité s'est légèrement détériorée au cours de l'exercice, en raison principalement d'une réduction du taux d'actualisation compensée en partie par la comptabilisation de gains sur les placements d'années antérieures ainsi que d'un rendement des placements de 9,4 % en 2020 (avant déduction des frais d'administration et de gestion) sur la valeur lissée des actifs. Le déficit de solvabilité s'est aggravé au cours de l'exercice, principalement en raison d'une diminution du taux d'actualisation, contrée en partie par des gains sur les placements.

En 2020, les cotisations pour services rendus et les paiements spéciaux que l'employeur a versés au régime de retraite à prestations déterminées s'élèvent à respectivement 296 millions de dollars et 24 millions de dollars (compte tenu de cotisations rétroactives de 12 millions de dollars relatives aux nouvelles conventions collectives) par rapport à 284 millions de dollars et à 43 millions de dollars (compte tenu de cotisations rétroactives de 25 millions de dollars et de paiements au titre de la solvabilité de 11 millions de dollars versés par suite de la décision relative à l'équité salariale du STTP-FFRS) respectivement, en 2019. Les cotisations pour services rendus versées par l'employeur en 2021 sont estimées à 340 millions de dollars, soit une hausse par rapport à celles de l'exercice précédent qui découle de la diminution des taux d'actualisation.

Postes Canada, à titre de répondante du Régime, comptabilise les profits et pertes de réévaluation, après impôt, dans les autres éléments du résultat global. En 2020, les pertes de réévaluation pour le Régime, après impôt, s'élèvent à 117 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 de l'entreprise.

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

Liquidités

Au 31 décembre 2020 et tout au long de 2020, les fonds accumulés et les marges de crédit accessibles immédiatement ont fourni les liquidités requises par le Groupe d'entreprises de Postes Canada pour soutenir ses obligations financières et financer ses exigences en matière de capital ainsi que ses besoins d'ordre stratégique. Le secteur Postes Canada détenait 2 377 millions de dollars en placements liquides non affectés au 31 décembre 2020 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.

Aux termes du règlement pris en vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, le montant total de l'allègement d'un déficit de capitalisation est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Postes Canada aurait dû effectuer des paiements spéciaux de solvabilité de 368 millions de dollars pour éliminer tout manque à gagner pour 2020, au-delà de la limite de l'allègement. Cependant, le *Règlement sur l'allègement relatif aux paiements spéciaux de solvabilité* est entré en vigueur au deuxième trimestre de 2020, établissant un moratoire sur les paiements spéciaux de solvabilité pour le reste de l'exercice. Par conséquent, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux pour 2020. Aux termes du règlement en vigueur pris en vertu de la *Loi*, Postes Canada ne prévoit pas effectuer de paiements spéciaux au titre de la solvabilité liés aux obligations du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes pour 2021; cependant, la Société a demandé un allègement temporaire la dispensant de l'obligation d'effectuer de futurs paiements auprès de son actionnaire, le gouvernement du Canada. La volatilité du marché pourrait avoir une incidence importante sur les paiements de solvabilité pour 2022 et les années suivantes. De son avis, la Société a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisée suffisantes pour couvrir ses activités pour au moins les 12 prochains mois.

Les filiales de la Société disposaient d'un total de 344 millions de dollars de trésorerie non affectée et de facilités de crédit disponibles de 149 millions de dollars au 31 décembre 2020, ce qui leur assure des liquidités suffisantes pour soutenir leurs activités pendant au moins les 12 prochains mois.

Accès aux marchés financiers

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

Ses emprunts totalisant 997 millions de dollars au 31 décembre 2020, le secteur Postes Canada n'a pas utilisé 1 503 millions de dollars de sa limite d'emprunt externe de 2,5 milliards de dollars. L'autofinancement de la Société découle principalement de l'utilisation de la trésorerie et des fonds liés aux activités d'exploitation de 2020 ainsi que de l'allègement de la capitalisation du régime de retraite prévu par la loi.

6.7 Risques liés aux instruments financiers

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

(en millions de dollars)	Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Juste valeur par le biais du résultat net	Éléments évalués au coût amorti ^a	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	162	–	1 303	1 465
Titres négociables	1 301	–	–	1 301
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	–	–	1 065	1 065
Titres réservés	537	–	–	537
Actifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	–	1	–	1
Total des actifs financiers	2 000	1	2 368	4 369
Éléments ne portant pas intérêt ^b	–	–	1 304	1 304
Prêts et emprunts	–	–	997	997
Total des passifs financiers	–	–	2 301	2 301

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

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

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

Risque de marché

Risque de taux d'intérêt

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

Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2020, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des titres réservés du portefeuille était de 12 ans (12 ans en 2019).

Selon une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt, une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait diminuer ou augmenter la valeur des titres réservés de 64 millions de dollars (61 millions de dollars en 2019), ce qui aurait une incidence importante sur la juste valeur des placements du Groupe d'entreprises au 31 décembre 2020 et sur les autres éléments du résultat global. La pandémie de COVID-19 a créé un risque additionnel de taux d'intérêt en raison des fluctuations importantes du taux d'intérêt à un jour de la Banque du Canada, relativement à des mesures que la Banque a prises pour approvisionner l'économie canadienne en liquidités additionnelles.

Les prêts et emprunts de 997 millions de dollars (997 millions de dollars en 2019) comprennent des titres de créance à taux fixe comportant des modalités de remboursement anticipé.

Risque de change

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

Le secteur Postes Canada possède un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues. La COVID-19 a entraîné une volatilité accrue des marchés, y compris les taux de change.

Risque marchandises

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

Risque de crédit

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

Le Groupe d'entreprises ne croit pas être exposé à d'importantes concentrations du risque de crédit. La Société emploie la méthode applicable lorsque le risque de crédit est faible, méthode selon laquelle la politique de placement limite les placements aux titres de créance de la catégorie investissement. La surveillance active de la balance chronologique, de l'utilisation du crédit et de la modélisation du risque, en raison du ralentissement persistant dans certains secteurs de l'économie canadienne causé par la COVID-19, a donné lieu à une augmentation des créances douteuses du Groupe d'entreprises et de la provision pour pertes de crédit attendues de nos comptes clients commerciaux. Il existe une incertitude de mesure accrue étant donné que l'ampleur et la durée de la pandémie de COVID-19 demeurent inconnues. Toutefois, les augmentations de pertes de crédit attendues comptabilisées dans les états financiers consolidés de 2020 n'ont pas été importantes.

Risque de liquidité

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

En raison des répercussions de la COVID-19 sur l'économie, le *Règlement sur l'allègement relatif aux paiements spéciaux de solvabilité* a établi un moratoire sur les paiements spéciaux de solvabilité pour les régimes de retraite à prestations déterminées sous réglementation fédérale pour le reste de 2020. Ce moratoire a libéré la Société de son obligation d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité s'élevant à 368 millions de dollars pour 2020. Aux termes de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, Postes Canada ne prévoit pas effectuer de paiements spéciaux au titre de la solvabilité pour 2021; cependant, la Société a demandé un allègement temporaire la dispensant de l'obligation d'effectuer de futurs paiements à son actionnaire, le gouvernement du Canada. La volatilité du marché occasionnée par la COVID-19 pourrait avoir une incidence importante sur les paiements de solvabilité pour 2022 et les années suivantes. De son avis, la Société a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisé suffisantes pour couvrir ses activités pour au moins les 12 prochains mois.

6.8 Obligations contractuelles et engagements

(en millions de dollars)	Total	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Obligations ^a	1 000	–	500	500
Intérêts sur les obligations	538	42	169	327
Obligations locatives ^b	1 881	157	527	1 197

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

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

b. Les obligations locatives comprennent la valeur actuelle des modalités de paiement prévues aux termes des contrats de location liés aux installations, aux véhicules et au matériel de production.

De plus, le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs externes, y compris des contrats qui prévoient des pénalités ou frais de résiliation de contrats, dont la valeur est d'environ 219 millions de dollars et qui vont jusqu'à 2024. Les cotisations spéciales au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes versées selon les hypothèses de continuité et de solvabilité sont expliquées à la section 6.5.

6.9 Transactions avec des parties liées

Gouvernement du Canada

La Société conclut diverses transactions avec des parties liées dans le cours normal de ses activités et en appui aux politiques publiques du gouvernement du Canada. Les produits reçus de parties liées pour l'exercice se sont élevés à 221 millions de dollars (255 millions de dollars en 2019), dont la majeure partie concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada. Ce montant comprend des paiements reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux personnes aveugles, lesquels se sont élevés à 22 millions de dollars (22 millions de dollars en 2019).

Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont autorisés à planifier, à contrôler et à diriger les activités du Groupe d'entreprises. Les charges liées au total de la rémunération des principaux dirigeants pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 se sont élevées à 11 millions de dollars (14 millions de dollars en 2019), et comprennent la rémunération au titre des avantages à court terme et des avantages postérieurs à l'emploi.

6.10 Passifs éventuels

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

7. Évolution de la situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2019

ACTIF (en millions de dollars)	2020	2019	Écart	%	Explication
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 465	1 475	(10)	(0,6)	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital.
Titres négociables	1 256	1 077	179	16,6	L'écart est attribuable à l'achat d'obligations de sociétés.
Clients et autres débiteurs	1 065	1 011	54	5,3	L'écart s'explique principalement par l'augmentation des créances du secteur Purolator provenant de la hausse de produits en 2020, ce facteur ayant été contré en partie par la diminution des créances pour les secteurs Postes Canada et SCI.
Autres actifs	217	171	46	27,0	L'écart est principalement attribuable à la hausse des soldes d'impôt à recevoir du secteur Postes Canada.
Total des actifs courants	4 003	3 734	269	7,2	
Titres négociables	45	171	(126)	(73,9)	L'écart est attribuable à la venue à échéance d'obligations de sociétés.
Immobilisations corporelles	3 160	2 942	218	7,4	L'écart est principalement attribuable à l'excédent des acquisitions sur la charge d'amortissement.
Immobilisations incorporelles	141	124	17	13,6	L'écart est attribuable essentiellement à une augmentation des logiciels en cours de développement.
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 221	1 113	108	9,7	L'écart est principalement dû au fait que les acquisitions (nouveaux contrats de location et renouvellements de contrats de location) ont surpassé l'amortissement dans les secteurs Postes Canada et Purolator.
Titres réservés	537	514	23	4,5	L'écart est principalement attribuable aux profits latents comptabilisés dans les autres éléments du résultat global pour le secteur Postes Canada.
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	25	75	(50)	(68,4)	L'écart est principalement attribuable aux pertes de réévaluation qui découlent de la baisse des taux d'actualisation et des pertes sur les actifs des régimes.
Actifs d'impôt différé	1 883	1 659	224	13,5	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des différences temporaires liées aux pertes de réévaluation qui découlent de la baisse des taux d'actualisation et des pertes sur les actifs des régimes.
Goodwill	130	130	–	–	Il n'y a aucun écart.
Autres actifs	64	65	(1)	(1,4)	Il n'y a aucun écart important.
Total des actifs non courants	7 206	6 793	413	6,1	
Total des actifs	11 209	10 527	682	6,5	

PASSIF (en millions de dollars)	2020	2019	Écart	%	Explication
Fournisseurs et autres crédateurs	878	676	202	29,8	L'écart est principalement imputable à l'augmentation des fournisseurs et autres crédateurs des secteurs Postes Canada et Purolator découlant de l'augmentation et du calendrier des charges.
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	812	839	(27)	(3,2)	L'écart s'explique principalement par la diminution des salaires à payer du secteur Postes Canada, ce facteur ayant été contré en partie par l'augmentation des crédateurs du secteur Purolator attribuable essentiellement au calendrier.
Provisions	61	55	6	10,4	L'écart est principalement imputable à la légère augmentation des provisions, notamment des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations, des secteurs Postes Canada et Purolator.
Impôt à payer	9	–	9	*	L'écart est principalement attribuable à une augmentation du passif d'impôt pour le secteur Purolator.
Produits reportés	218	152	66	44,0	L'écart est principalement attribuable aux produits différés du secteur Postes Canada au titre des services de réexpédition et des colis.
Obligations locatives	122	116	6	5,7	Il n'y a aucun écart important.
Passif au titre des autres avantages à long terme	65	63	2	3,0	Il n'y a aucun écart important.
Total des passifs courants	2 165	1 901	264	14,0	
Obligations locatives	1 292	1 183	109	9,2	L'écart est principalement imputable aux acquisitions (nouveaux contrats de location et renouvellements de contrats de location) des secteurs Postes Canada et Purolator, après paiements au titre de la location.
Prêts et emprunts	997	997	–	–	Il n'y a aucun écart.
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	7 601	6 498	1 103	17,0	L'écart est principalement attribuable aux pertes de réévaluation découlant d'une réduction des taux d'actualisation, ce facteur ayant été en partie contrebalancé par des gains sur les placements et des ajustements liés à l'expérience.
Autres passifs	32	20	12	49,9	L'écart est principalement attribuable à une augmentation du passif au titre du plan d'actionnariat des salariés du secteur Purolator.
Total des passifs non courants	9 922	8 698	1 224	14,1	
Total des passifs	12 087	10 599	1 488	14,0	
CAPITAUX PROPRES					
Capital d'apport	1 155	1 155	–	–	Il n'y a aucun écart.
Cumul des autres éléments du résultat global	92	64	28	44,0	L'écart s'explique principalement par les profits latents sur les titres réservés à l'égard des prestations des régimes de soins dentaires et d'assurance vie temporaire et des prestations de décès du secteur Postes Canada.
Déficit accumulé	(2 166)	(1 326)	(840)	(63,4)	L'écart est attribuable aux pertes d'exploitation nettes et aux pertes de réévaluation du secteur Postes Canada.
Capitaux du Canada	(919)	(107)	(812)	†	
Participations ne donnant pas le contrôle	41	35	6	17,4	
Total des capitaux propres	(878)	(72)	(806)	†	
Total des passifs et des capitaux propres	11 209	10 527	682	6,5	

* Calcul non significatif sur le plan mathématique.

† Pourcentage de variation élevé.

8. Risques et gestion des risques

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

Le secteur Postes Canada s'est doté d'un cadre de gestion des risques de l'entreprise qui prend en compte les risques et les possibilités à tous les niveaux de prise de décision. Ce cadre permet 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 mondiale continuent à connaître des changements structurels fondamentaux. Une évaluation 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, au Comité de vérification du Conseil d'administration et au Conseil d'administration. Les changements importants relativement aux risques sont aussi mis en évidence dans les rapports financiers trimestriels.

Postes Canada continue de remodeler et d'améliorer sa pratique de gestion des risques de l'entreprise afin de s'assurer qu'elle est exhaustive, que les évaluations des risques sont de haute qualité et que les discussions avec les hauts dirigeants sont fructueuses. Les points saillants de 2020 comprennent : l'adoption d'un cadre de pratiques exemplaires de gestion des risques de l'entreprise; la mise à jour des critères et des processus d'évaluation des risques; l'adéquation plus étroite de la gestion des risques de l'entreprise et de l'élaboration des stratégies et l'amélioration du registre des risques, en plus de l'ajout de nouvelles sections concernant les risques émergents, les indicateurs d'alerte précoce et l'efficacité des contrôles. Postes Canada continuera d'intégrer les pratiques exemplaires de gestion du risque dans l'ensemble de l'organisation afin d'atténuer et de minimiser les risques à l'échelle de l'entreprise.

8.1 Définition du risque

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

8.2 Risques émergents

La présente section contient un sommaire des risques susceptibles d'avoir une incidence importante sur la Société, mais difficiles ou impossibles à évaluer pleinement et avec certitude à l'heure actuelle, car ils comportent un degré élevé d'incertitude.

COVID-19

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré pandémie l'éclosion mondiale de la COVID-19, laquelle a posé bon nombre de défis pour Postes Canada. Même si nous gérons ces défis sur le plan opérationnel par la mise en œuvre de nouvelles mesures pour assurer la santé et la sécurité des employés dans nos bureaux de poste, nos établissements et nos postes de facteurs ainsi que lors de la livraison, il se peut que nos activités soient exposées à des risques à long terme en aval, étant donné que la COVID-19 devrait avoir une incidence continue sur les entreprises et l'économie canadiennes. Les répercussions à long terme demeurent très incertaines à l'heure actuelle. Pendant cette période, notre principale priorité demeure la santé et la sécurité de nos employés et des Canadiens.

La COVID-19 pourrait avoir les conséquences suivantes sur les activités de Postes Canada :

- incidence négative sur les volumes d'envois du service Poste-lettres^{MC} en raison de l'adoption accélérée de solutions de rechange numériques et de la réduction globale de l'activité économique au Canada;
- réduction globale des dépenses de publicité ou un changement dans le marketing mix, ce qui engendrerait une diminution du produit tiré des articles de Marketing Intelliposte de Postes Canada^{MC};
- changements permanents dans les habitudes de consommation, notamment l'augmentation des achats en ligne et l'augmentation de la demande pour le secteur Colis.

Pendant cette période difficile, Postes Canada continue à fournir les services importants sur lesquels comptent les clients tout en surveillant la situation et en adaptant ses activités afin d'assurer la sécurité de ses employés et de la population canadienne, y compris les changements apportés aux procédures de livraison, comme la politique *Sonner, déposer, quitter* et la suspension de la signature obligatoire du client pour la plupart des articles. L'une des principales priorités de Postes Canada est la qualité du service et l'attention portée aux besoins de la clientèle. D'ailleurs, Postes Canada continue d'avoir recours à l'intelligence d'affaires et aux services d'analyse pour surveiller activement le rendement opérationnel afin de repérer les enjeux, de déterminer les causes fondamentales et de résoudre les problèmes liés au service. Dans le cadre de son engagement à aider les clients à réagir, à s'adapter et à se relever pendant la situation entourant la COVID-19, Postes Canada a lancé la campagne *Pensez plus petit* pour aider les petites entreprises à prospérer en offrant des conseils, du contenu de leadership éclairé et des ressources en matière de commerce électronique, d'expédition et de marketing qui leur permettront de promouvoir leurs produits et services et d'entrer en

contact avec les clients de manière plus efficace. Postes Canada a également soutenu les entreprises avec la campagne *Mardis d'expédition gratuite*, qui leur donne le droit d'expédier un colis gratuitement au Canada tous les mardis en octobre.

Parmi les mesures prises pour réduire les répercussions négatives sur les activités de courrier de Postes Canada, notons le soutien accru à la gestion des comptes clients, la collaboration avec des partenaires du secteur, la fourniture d'un accès aux données aux clients et des solutions de ciblage pour les articles de Marketing Intelligente^{MC}. Bien que le secteur d'activité Marketing Intelligente ait connu une baisse de volume sans précédent au début de la situation entourant la COVID-19, les clients refont appel aux services de Postes Canada alors que les spécialistes du marketing se réapproprient prudemment le marché. Pour le secteur d'activité Colis, et à titre de solution à court terme visant à répondre aux problèmes de capacité de les installations, des mesures de gestion des volumes, comme le fait de modifier les normes de livraison et de déplacer les volumes vers des emplacements qui disposent de la capacité nécessaire, ont été mises en place pour réduire les accumulations et les retards. En outre, nous intensifions nos efforts de planification et de promotion afin de réduire les hausses de volumes et de garantir que les colis puissent être reçus et livrés efficacement pendant les périodes de pointe. Postes Canada continue à travailler avec ses principaux clients pour gérer la demande et améliorer la circulation des colis dans son réseau. Cette saison des Fêtes, les Canadiens étaient encouragés à commencer à magasiner tôt. Les investissements dans la capacité de notre infrastructure réseau, y compris les établissements et l'équipement de tri, permettront à Postes Canada d'assurer la livraison efficace des volumes de colis aux clients à long terme.

Changements climatiques

Les changements climatiques constituent une préoccupation d'envergure mondiale qui peut entraîner des problèmes partout au Canada. Postes Canada pourrait connaître des perturbations majeures causées par des catastrophes dues aux changements climatiques (p. ex., des tornades, des inondations, des feux de forêt) ou l'incidence progressive de tels changements (p. ex., l'augmentation du nombre de jours de chaleur extrême).

Pour mieux comprendre et atténuer les répercussions potentielles sur nos activités, une étude sur les risques liés au climat s'appuyant sur les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques a été réalisée en 2020. D'après cette étude, Postes Canada pourrait connaître une série de conséquences financières, telles que des dommages matériels ainsi que des perturbations des activités et de la chaîne d'approvisionnement. La Société entreprendra la mise en œuvre des mesures de contrôle présentées dans l'étude et intégrera les questions liées au climat à ses activités et à ses processus de prise de décision dans l'ensemble de l'organisation. Au fil des progrès réalisés à cet égard, la Société sera en mesure de cerner, d'évaluer et de gérer plus efficacement les risques liés au climat dans son cadre de gestion des risques de l'entreprise.

8.3 Principaux risques

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

Notre modèle économique comporte des risques inhérents. L'érosion rapide des volumes du service Poste-lettres, les engagements financiers (p. ex., la capitalisation des obligations au titre des prestations de retraite), le développement du réseau de livraison et le maintien de la réussite dans le secteur très concurrentiel des colis menacent l'autonomie financière à long terme de la Société. Afin d'atténuer ces risques, Postes Canada réalise des investissements visant à soutenir l'innovation et à faire croître ses activités. La Société continue en outre d'améliorer l'efficacité, la productivité et la compétitivité des coûts dans le cadre de ses opérations.

Les catégories ci-dessous décrivent les principales sources de risques et d'incertitudes auxquelles la Société doit faire face. Tous les risques relevés pourraient avoir une incidence importante sur la situation financière, les activités ou la réputation de la Société.

Capacité du réseau de traitement des colis

La croissance continue du marché des colis pose son lot de défis, car l'accroissement des volumes de colis pourrait dépasser la capacité de tri et de livraison de Postes Canada. L'incapacité de traiter les volumes de colis prévus de façon efficiente et efficace peut entraîner une dégradation généralisée des performances du service, une perte de confiance des clients et des effets négatifs sur la marque et empêcher la Société d'exploiter au maximum cette occasion de croissance. Le risque lié à une capacité insuffisante s'est exacerbé dans le contexte de la COVID-19, laquelle a entraîné une augmentation importante, rapide et imprévue des ventes en ligne et des volumes de colis connexes. Comme pour toute société de grande envergure, il existe également des risques liés à la réalisation d'initiatives et de projets pour ajouter des infrastructures et accroître la capacité.

Atténuation du risque

Afin d'appuyer la croissance des volumes des colis, Postes Canada continue à réorienter sa stratégie de conception du réseau afin qu'elle soit davantage axée sur les colis. La Société a accéléré les investissements dans la capacité de traitement des colis dans l'ensemble de son réseau national, notamment dans l'immobilier, les systèmes de tri des colis, l'équipement, l'automatisation, les

véhicules et les changements de processus. Étant donné l'augmentation rapide des volumes en raison de la COVID-19, des solutions à court terme de gestion des volumes ont été mises en place pour accroître la capacité et contrôler la croissance. Afin que Postes Canada dispose de capacité supplémentaire en temps voulu à long terme, les fonctions internes de gestion de projets et d'approvisionnement sont renforcées, d'importants efforts de planification visant l'amélioration de la capacité sont déployés, les syndicats sont mobilisés de manière continue et proactive, et les capacités de prévision sont améliorées.

Conventions collectives

Plus de 95 % des employés de Postes Canada sont représentés par quatre agents négociateurs et cinq conventions collectives. Les conventions collectives complexes demeurent une contrainte pesant sur la capacité de Postes Canada à être concurrentielle sur le marché et à apporter des changements à son modèle d'affaires, dont les régimes d'avantages du personnel, les salaires et les congés, qui sont plus généreux que ceux de ses concurrents. Étant donné qu'une ou plusieurs des conventions collectives viennent à échéance presque chaque année, Postes Canada se trouve toujours dans une situation de négociation avec l'un ou l'autre de ses syndicats.

Les défis que doit relever la Société, tels que le recul des volumes du courrier, la hausse des obligations de retraite et l'accroissement significatif des volumes de colis, sont complexes. L'incidence ou la menace d'un conflit de travail ou d'un arbitrage (dans l'éventualité d'un échec à parvenir à une entente) pourrait accélérer l'érosion du courrier et mener à une perte des produits provenant des clients qui choisiront de faire affaire avec des concurrents pour répondre à leurs besoins de livraison de courrier et de colis. Ces risques seraient exacerbés par la situation entourant la COVID-19, laquelle a entraîné une augmentation des volumes de colis étant donné que les consommateurs et les entreprises d'ici comptent sur le commerce électronique.

L'arbitre, désignée en vertu de la *Loi sur la reprise et le maintien des services postaux* (2018) pour conclure deux conventions collectives distinctes (Exploitation postale urbaine, ou EPU, et Factrices et facteurs ruraux et suburbains, ou FFRS) avec l'agent de négociation du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), a rendu sa décision le 11 juin 2020. Les nouvelles conventions collectives sont d'une durée de quatre ans, celle des FFRS venant à échéance le 31 décembre 2021 et celle de l'EPU venant à échéance le 31 janvier 2022. La Société poursuit l'analyse et la mise en œuvre de cette décision.

Atténuation du risque

L'objectif de Postes Canada durant toute négociation collective consiste à créer un cadre pour assurer sa croissance tout en protégeant son autonomie financière, et ce, d'une manière qui garantisse des conditions de travail justes et raisonnables à ses employés et un service de qualité aux Canadiens. Postes Canada a adopté une nouvelle approche en matière de collaboration, dont une stratégie de relations de travail à long terme servant à guider les cycles de négociation. L'approche proactive de la gestion des relations et des communications avec les agents négociateurs et l'actionnaire est essentielle pour conclure des conventions collectives et éviter des conflits de travail. La méthode que la Société privilégie à l'égard de tous ses agents négociateurs consiste à travailler étroitement avec eux afin d'assurer une compréhension partagée des défis d'ordre structurel auxquels elle est confrontée et des occasions qui s'offrent à elle.

Les conventions collectives avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints et l'Association des officiers des postes du Canada prévoient l'arbitrage exécutoire par l'entremise d'un processus de sélection d'une proposition finale plutôt que le recours à une grève ou à un lock-out. Ce processus a contribué à réduire le risque.

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

Pour contrer la baisse des volumes de sa principale activité, le service Poste-lettres, Postes Canada s'efforce d'accroître la part du marché du commerce électronique de son secteur d'activité Colis. Les mesures mises en place par la concurrence entraînent leur lot de défis, car elles changent les comportements de la clientèle et les contraintes internes. Du point de vue de la livraison, les concurrents mondiaux traditionnels, qui offrent des services d'envois transfrontaliers parfaitement intégrés et qui profitent de coûts de main-d'œuvre beaucoup plus bas, font en sorte d'intensifier le déploiement de nouveaux modèles économiques de livraison à domicile. Qui plus est, l'économie des petits boulots a pris de l'ampleur et il y a de plus en plus de modèles de livraison nécessitant peu d'actifs qui peuvent rapidement s'ajuster aux conditions du marché et sont bien adaptés pour répondre aux attentes en évolution des consommateurs concernant la vitesse, l'expérience et les préférences de livraison ainsi que la visibilité des colis. Les grands détaillants misent de plus en plus sur des stratégies d'exécution des commandes qui mettent en jeu des actifs existants, telles que le ramassage en magasin ou l'expédition à partir du magasin, ce qui sert à réduire les coûts de livraison et leur permet de s'affranchir de la livraison traditionnelle. Ces détaillants transforment activement les attentes des consommateurs à l'égard des livraisons rapides à faible coût, surtout dans les grands centres urbains. Les clients commerciaux de petite taille et de taille moyenne se tournent de plus en plus vers les plateformes de commerce électronique, mettant un frein à leurs relations directes avec Postes Canada.

Atténuation du risque

Postes Canada a entrepris de vastes activités de planification dans le but d'améliorer son processus décisionnel et de rester concurrentielle sur le marché. La Société continue d'accroître ses arguments de valeur pour le secteur du commerce électronique grâce à des initiatives telles que le programme Solutions pour petites entreprises de Postes Canada^{MC}, le service FlexiLivraison^{MC} et les armoires à colis ainsi qu'à d'autres efforts visant à offrir aux cyberacheteurs un délai de réception et une commodité sans pareils dans l'industrie. Elle a élargi sa gamme de services de ramassage afin de mieux servir les petites et moyennes entreprises. La Société continue d'investir dans les préférences de livraison pour les consommateurs et dans l'amélioration de ses options pour le retour de colis.

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

Les technologies de l'information (TI) soutiennent grandement les activités et jouent un rôle déterminant dans la qualité du service de livraison. La connectivité numérique étant de plus en plus répandue au pays, Postes Canada se doit de faire preuve d'encore plus de souplesse et de réactivité sur le plan technologique pour répondre aux besoins de ses clients et demeurer concurrentielle. Il existe un risque constant que les TI arrivent difficilement à soutenir la croissance des activités de la Société dans le contexte d'un accroissement des demandes et d'une évolution rapide des conditions du marché. Il y a aussi le risque que l'infrastructure et les systèmes de TI essentiels utilisés par les employés, les clients et les Canadiens, tels que les systèmes d'expédition et de repérage, connaissent des problèmes d'instabilité ou de défaillance, lesquels pourraient entraîner des incidences sur les plans opérationnel, financier et réputationnel.

À l'externe, la menace et le nombre plus élevé de cyberattaques et d'atteintes à la protection des données à la suite d'actes malveillants signalés à l'échelle mondiale sont des sujets que la Société prend très au sérieux. Une cyberattaque d'envergure pourrait avoir des répercussions sur les systèmes de TI, l'équipement de traitement du courrier et le réseau, exposant Postes Canada à d'éventuels risques financiers et réputationnels ainsi qu'à des poursuites en cas d'atteinte à la protection des données.

Atténuation du risque

Innovaposte, la filiale de TI de Postes Canada, a changé son modèle opérationnel et a procédé à une restructuration en vue d'améliorer les processus, la souplesse, l'automatisation et la surveillance afin de réduire le risque tout en accélérant la réalisation des projets. Des investissements dans la technologie ont été effectués pour soutenir une stratégie de croissance agile. Innovaposte suit et surveille la fréquence des incidents majeurs touchant les activités essentielles. La gouvernance de projets ne cesse d'être améliorée, et un comité de revue des architectures est en place afin de s'assurer que les plans et les investissements cadrent avec la vision de la Société.

Le cadre de cybersécurité de l'information comprend une stratégie de défense à plusieurs niveaux comportant des mesures de détection, de prévention et de contrôle qui sont la norme dans l'industrie pour réduire la menace de cyberattaques et corriger les attaques connues. Des plans de continuité des activités et un plan d'intervention en cas de cyberincidents fondé sur les meilleures pratiques sont en place advenant une défaillance majeure des systèmes essentiels ou des événements perturbateurs. Des investissements en matière d'information et de cybersécurité ont été consentis, y compris une solution de gestion des mots de passe, des mesures de prévention des menaces par courriel, une gamme d'outils de pointe liés à l'intelligence d'affaires et à la sécurité réseau. Les employés reçoivent de la formation, des tests de simulation sont réalisés et des campagnes de sensibilisation sont mises en place afin de réduire le risque d'atteintes à la protection des données ainsi que de cyberattaques et d'amener l'organisation vers une culture qui tient davantage compte des questions de sécurité.

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

Il incombe à Postes Canada d'assurer la sécurité du courrier physique des Canadiens et de protéger la confidentialité des données et des renseignements physiques qui sont en sa possession et qui concernent ses clients et ses employés. Les atteintes à la protection des données pourraient avoir de lourdes conséquences pour ceux-ci et nuire fortement à la situation financière et à la marque de la Société. L'utilisation frauduleuse des produits et des services de la Société pourrait entraîner des préjudices financiers aux Canadiens. Dans le contexte de la COVID-19, la Société a dû accéder davantage aux renseignements sur les employés pour gérer la santé et la sécurité du personnel, ainsi que les activités. Le fait d'accéder plus souvent aux renseignements sur les employés a entraîné un accroissement du risque d'atteintes à la protection des données.

Atténuation du risque

Postes Canada a investi considérablement dans la sécurité physique et électronique, la protection des renseignements des clients et des employés, et la prévention de l'utilisation frauduleuse de ses services. La Société adhère à nombre de lois, politiques et pratiques pour assurer la protection du courrier. Des mesures de sécurité physique et électronique, y compris des serrures haute sécurité, des caméras, des mises à jour sur la sécurité des courriels et le cryptage des données, sont en place. Une autorisation de

sécurité est nécessaire pour les employés et les entrepreneurs. Des protocoles de protection des données et de gestion des incidents sont établis. Un processus de gestion des documents est en place et une purge des données des comptes clients est effectuée afin de réduire les risques liés à la conservation des données. Étant donné les risques accrus liés aux renseignements concernant les employés en raison de la COVID-19, la Société a mis en place des directives et des mesures supplémentaires afin de respecter les exigences de protection de la confidentialité des données. Des dispositions relatives à la sécurité et à la protection de la vie privée dans les contrats avec des entrepreneurs tiers ont été prises.

Des mesures de gouvernance d'entreprise, des politiques et des procédures antifraude, ainsi qu'une équipe responsable de la sécurité et un comité directeur de prévention de la fraude assurent une surveillance et une gestion appropriées des risques de fraude. La Société mène régulièrement des évaluations des menaces et des risques ainsi que des répercussions sur la protection de la vie privée pour assurer la protection des intérêts de ses clients et employés en matière de sécurité et de confidentialité. Postes Canada a aussi établi des partenariats avec des tiers et des organismes d'application de la loi pour détecter, contrer et empêcher les menaces.

Obligations au titre des prestations de retraite

Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) demeure l'un des plus importants régimes à entreprise unique au Canada, la valeur du marché de ses actifs étant d'environ 29,6 milliards de dollars au 31 décembre 2020. L'importance du Régime, étant donné sa taille par rapport aux produits et aux résultats de la Société et l'instabilité de son financement, représente un risque financier constant pour la Société. Le Régime est exposé principalement aux deux risques suivants : des taux d'intérêt à long terme faibles ou en recul, lesquels entraînent une hausse des obligations du Régime; et des rendements plus faibles que prévu, voire des pertes, découlant d'une sévère correction du marché qui auraient pour effet de réduire les actifs disponibles pour le versement des prestations. Ces facteurs de risque pourraient mener à d'importants déficits sur le plan de la continuité et de la solvabilité, ce qui pourrait nécessiter des cotisations spéciales et représenterait un risque pour les flux de trésorerie de la Société et sa capacité à financer les investissements nécessaires à la modernisation et à la croissance.

Au 31 décembre 2020, l'excédent sur le plan de la continuité était estimé à 3,8 milliards de dollars et le déficit de solvabilité devant être capitalisé était estimé à 6,3 milliards de dollars. Les évaluations actuarielles définitives du Régime seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2021. Les résultats pourraient différer de façon considérable de ces estimations. 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.

La situation entourant la COVID-19 a eu un effet défavorable notable et inattendu sur les entreprises et l'économie canadiennes. La contraction de l'économie qui en découle a entraîné des taux d'intérêt plus faibles que prévu, ce qui pourrait avoir une incidence sur les obligations au titre des prestations de retraite.

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* (l'Énoncé). Le Comité des pensions du Conseil d'administration examine ce document chaque année. Une trajectoire de la stratégie de diminution des risques et une stratégie d'investissement sont en place afin d'aider à réduire la volatilité des placements et à limiter l'insuffisance des actifs par rapport aux passifs.

En réponse à la COVID-19 et pour offrir un allègement temporaire aux répondants de régimes de retraite à prestations déterminées sous réglementation fédérale, le gouvernement du Canada a mis en place un moratoire sur les paiements spéciaux de solvabilité. En vertu du *Règlement sur l'allègement relatif aux paiements spéciaux de solvabilité*, les répondants de régimes de retraite à prestations déterminées n'ont pas été tenus d'effectuer de paiements spéciaux de solvabilité du 1^{er} avril 2020 au 30 décembre 2020. En raison du moratoire, Postes Canada n'était pas exposée au risque de déficit sur le plan de la solvabilité en 2020.

En vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, la Société a droit à un allègement dont le montant total est plafonné à 15 % du montant des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. La Société continue à collaborer avec toutes ses parties prenantes, y compris avec son unique actionnaire, le gouvernement du Canada, et elle a demandé un allègement temporaire la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements futurs. Si cet allègement ne peut être obtenu, la Société aura besoin d'emprunts supplémentaires ou de mesures d'allègement supplémentaires accordées aux régimes de retraite.

Santé et sécurité

Postes Canada entend respecter les normes de sécurité les plus strictes pour tous ses employés, visiteurs ou entrepreneurs. Pour Postes Canada, les blessures, maladies et incidents liés au travail peuvent tous être évités; c'est pourquoi le secteur s'est fixé l'objectif « zéro blessure ». Voici certains des problèmes opérationnels qui peuvent contribuer aux risques liés à la santé et à la

sécurité : l'absence de routines standardisées, des processus de base conçus pour le courrier plutôt que les colis, le non-respect des règles de sécurité, un roulement de personnel faisant que la main-d'œuvre est inexpérimentée et des risques liés aux installations (p. ex., problèmes structureaux, qualité de l'eau). Le non-respect des règles de santé et de sécurité prévues par la loi qui sont en constante évolution, le manque de connaissances et de compétences des employés en matière de santé et de sécurité ainsi que les événements imprévus (p. ex., la pandémie de COVID-19, des conditions météorologiques extrêmes) pourraient aussi avoir une incidence défavorable sur la sécurité physique et psychologique des employés, des visiteurs, des entrepreneurs et du public.

Atténuation du risque

Postes Canada a mis en place un programme aux termes duquel l'équipe de santé et sécurité collabore avec les équipes de gestion dans les lieux où le nombre de blessures est élevé. À ces endroits, des évaluations sont réalisées pour établir des plans de prévention propres aux lieux et réduire la fréquence des blessures. Les spécialistes en santé professionnelle et en sécurité sur place soutiennent ces plans en assurant le coaching et le suivi. Afin d'atténuer certains risques précis, des outils relatifs à la sécurité – évaluations des risques, analyses des risques liés à l'emploi, permis de travail sécuritaire et listes de contrôle pour l'inspection des installations – ont été adoptés. Les risques sont également gérés dès la conception, tandis que de nouvelles infrastructures et de nouveaux processus sont élaborés en collaboration avec les équipes de santé et sécurité. De nouveaux audits de conformité des comportements en matière de sécurité vitale, mis à l'essai et entrepris à la fin de 2019, se sont poursuivis tout au long de 2020. Un mandat avec un tiers en matière de santé et de sécurité a été réalisé, lequel a permis d'obtenir d'importants outils pour élaborer notre stratégie de sécurité quinquennale.

Les employés suivent également des formations qui les sensibilisent aux règles et aux normes de santé et de sécurité. Postes Canada continue à renforcer la sensibilisation aux questions de sécurité et à promouvoir la sécurité de base, la sécurité vitale et le leadership en matière de sécurité grâce à son portail et à son programme *Pensez sécurité, rentrez sain et sauf*. Par ailleurs, le programme appelé *Le bien-être en tête*, lancé en 2019, est une nouvelle approche en matière de santé mentale de Postes Canada. Elle prend appui sur un principe important : la santé mentale et le bien-être des employés et des membres de leur famille sont tout aussi importants que leur santé physique et leur sécurité.

Postes Canada poursuivra ses efforts en vue de réduire les risques liés à la santé et à la sécurité, y compris la réalisation d'un plan stratégique quinquennal de sécurité et la mise en œuvre de système de gestion de santé et sécurité.

Gestion des talents

Postes Canada vise à créer un milieu de travail de choix et à s'assurer que les employés sont engagés, productifs et apprécient leur environnement de travail. Toutefois, Postes Canada est exposée à des défis et à des risques liés aux talents, y compris un taux élevé de départ d'employés. Il est prévu qu'environ 15 000 employés quitteront Postes Canada au cours des cinq prochaines années, essentiellement pour prendre leur retraite. L'incapacité d'attirer, de faire participer, de former et de maintenir en poste le personnel clé pourrait avoir une incidence sur la capacité de Postes Canada à remplir son mandat de base ainsi qu'à faire concurrence, croître et innover sur le marché. En outre, une planification et une gestion inefficaces de la relève pour ce qui est des postes d'importance critique pourraient entraîner la perte de connaissances spécialisées, ce qui peut se traduire par des répercussions opérationnelles, des retards dans les projets et une incapacité à atteindre les objectifs commerciaux.

Postes Canada cherche à constituer une main-d'œuvre diversifiée représentative de tous les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, y compris les femmes, les personnes issues de minorités visibles, les personnes autochtones et les personnes vivant avec un handicap. En tant qu'organisme fédéral au service de tous les Canadiens, Postes Canada assume l'importante responsabilité de s'assurer qu'elle a établi une culture d'inclusion favorisant la diversité qui luttera contre le racisme et éliminera les obstacles systémiques. L'incapacité d'atteindre les objectifs en matière de diversité et d'inclusion limitera la force et l'efficacité générales de Postes Canada.

Atténuation du risque

Pour gérer le risque lié au recrutement, Postes Canada fait appel aux médias sociaux et intègre la technologie à ses efforts. De plus, des descriptions réalistes des emplois ont été créées pour faciliter le processus d'intégration des employés. Pour favoriser le perfectionnement des employés et continuer à faire évoluer la culture d'entreprise, un cadre de gestion du rendement sans cote de rendement reposant sur le coaching et le perfectionnement a été mis en place à l'intention des employés cadres. Le fait de mettre davantage l'accent sur la planification du perfectionnement des employés a mené à une meilleure compréhension des objectifs de carrière des employés et à une plus grande efficacité des conversations sur le cheminement de carrière entre les employés et les chefs d'équipe. Pour gérer le risque lié au maintien en poste, Postes Canada offre des modalités de travail flexibles et accorde plus d'importance à la planification de la relève, grâce à la mise en place de stratégies permettant d'atténuer les facteurs de risque et de préparer les employés pour des postes d'importance critique. Postes Canada continuera à chercher des moyens de rationaliser ses opérations et d'en rehausser l'efficacité en tirant notamment parti de l'attrition naturelle.

Postes Canada est déterminée à mettre en place un milieu de travail inclusif en relevant et en éliminant les obstacles à l'emploi. Tous les membres de la haute direction ont suivi une formation portant sur les préjugés inconscients en 2020. Les chefs des opérations et les chefs de première ligne la suivront en 2021. En collaboration avec ses agents négociateurs, Postes Canada a élaboré des mesures spéciales en matière d'équité pour mettre en place un processus d'embauche préférentielle visant les groupes sous-représentés (les personnes autochtones et les personnes vivant avec un handicap) dans des régions géographiques où le taux de recrutement des membres de ces groupes désignés est nettement en deçà de la disponibilité sur le marché du travail canadien. Ces mesures aideront la Société à atteindre ses objectifs d'équité en matière d'emploi. Postes Canada procède également à la modification des politiques d'emploi pour favoriser l'accessibilité et l'inclusion. Une stratégie en matière d'équité et de diversité est en cours d'élaboration avec tous les syndicats et le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion.

Chutes des volumes du courrier de base

Le service Poste-lettres a enregistré en 2020 une baisse de volume pour la 14^e année consécutive. Ce recul est occasionné par la transformation numérique, certains changements de la réglementation et l'évolution des comportements des expéditeurs comme des consommateurs. En outre, une attention croissante accordée à la réduction des coûts fait des solutions à faible coût, comme le courriel et les plateformes numériques, des moyens de communication plus attrayants pour plusieurs entreprises. Les données actuelles indiquent que Postes Canada n'échappera pas à la tendance que vivent les administrations postales de la plupart des autres pays développés où, après que les volumes ont atteint un sommet, ils n'ont plus que diminué d'année en année, sans interruption.

Bien que le service Marketing Intelliposte de Postes Canada reste un vecteur très efficace de résultats sur le plan du marketing pour les entreprises de toutes tailles, il continue à subir les fortes pressions concurrentielles des substituts de publicité numérique ainsi que des concurrents directs qui distribuent des circulaires imprimées. Les préoccupations du public local concernant les répercussions du plastique et des médias imprimés sur l'environnement peuvent contribuer à accentuer la pression sur les entreprises afin qu'elles réduisent leur utilisation des médias imprimés.

La pandémie de COVID-19 a accentué le déclin des volumes des services de Poste-lettres et Marketing Intelliposte en 2020. Les contraintes budgétaires des clients, la réduction des coûts, les fermetures d'entreprises et la transition accélérée vers des solutions numériques sont autant de facteurs qui ont contribué à réduire l'utilisation du courrier. Les répercussions à venir demeurent inconnues, l'incertitude économique et commerciale étant toujours présente.

Atténuation du risque

En 2020, Postes Canada a lancé un nouveau programme à l'intention des consommateurs, *Écrivez un mot, créez un moment*, afin de promouvoir le service Poste-lettres comme composant de son image de marque et comme moyen pour les Canadiens de rester en contact. De plus, la Société joue un rôle proactif auprès des clients commerciaux pour mieux comprendre leurs feuilles de route actuelles concernant le service Poste-lettres et d'éventuelles initiatives de remplacement. Postes Canada continue d'évaluer de nouvelles solutions à valeur ajoutée, telles que Mon courrier qui permet aux consommateurs de recevoir un avis électronique indiquant les articles livrés à leur boîte postale. Une analyse des scénarios de planification a également été entreprise pour mieux gérer et planifier les risques et les répercussions liés à la COVID-19.

Postes Canada innove et étend sa gamme de solutions de marketing pour en accroître la compétitivité et la valeur, notamment en mettant en place une feuille de route pluriannuelle de données transformationnelles pour donner de la capacité au marché, enrichir les données et procurer la meilleure valeur à ses clients. De plus, Postes Canada continue à promouvoir la pertinence du service Marketing Intelliposte sur le marché et recherche des façons d'augmenter la valeur du publipostage en l'intégrant à la stratégie de marketing globale. Le Programme de partenaires Marketing Intelliposte de Postes Canada est activement à la recherche de nouveaux partenaires, tout en collaborant avec des partenaires existants afin de soutenir les campagnes publicitaires de la clientèle et en lançant de nouveaux programmes et outils pour venir en aide aux clients et aux partenaires. En outre, l'accent est mis sur la reprise des activités après les répercussions de la COVID-19, notamment par l'accroissement des efforts sur le plan des ventes et de la gestion des comptes clients, la collaboration avec les partenaires et leur soutien et de nouvelles offres de tarification stratégique.

Postes Canada continue à sensibiliser ses clients, ses partenaires et les consommateurs à la responsabilité environnementale et à les encourager à adopter des pratiques saines dans ce domaine, tout en cherchant différentes façons de les intégrer à ses produits et services. En 2020, Postes Canada a été l'instigatrice de la création du Sustainable Mail Group, une association représentant le secteur canadien de services d'envois commerciaux. Le groupe prône la création de courrier écoresponsable en encourageant l'utilisation de papiers et d'encres écologiques et en réduisant l'utilisation des plastiques. En 2021, Postes Canada soulignera également le leadership dans le domaine du courrier écoresponsable en remettant le tout premier prix de l'environnement à l'un de ses partenaires.

Changement dans l'orientation gouvernementale

En tant que société d'État fédérale dont l'unique actionnaire est le gouvernement du Canada, Postes Canada est responsable de la mise en œuvre de la vision que le gouvernement a définie pour la Société. Tout changement de vision ou d'orientation pourrait entraîner un revirement soudain des priorités et de l'orientation stratégique de la Société. Un tel revirement pourrait se traduire par des pertes de revenus, la sous-utilisation d'actifs par suite de l'abandon de projets, des défis opérationnels, des retards dans les projets ou de l'incertitude pour Postes Canada, ses employés et ses clients.

Atténuation du risque

Postes Canada rencontre régulièrement son actionnaire pour discuter de son plan stratégique et de ses résultats financiers ainsi que pour évaluer les occasions et les défis de la Société. Des échanges constants avec l'actionnaire devraient empêcher tout changement d'orientation subit et inattendu. De plus, l'adoption par Postes Canada de principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) contribuera à faire concorder ses mandats commercial et social, ce qui pourrait venir confirmer à l'actionnaire la détermination de la Société à s'attaquer aux grands enjeux que sont la protection de l'environnement, les relations de travail harmonieuses et la bonne gouvernance.

Pratiques responsables sur le plan de l'environnement

Au Canada, le secteur des transports est la deuxième source d'émissions de gaz à effet de serre (GES) la plus importante et celle qui connaît la croissance la plus rapide après le secteur du pétrole et du gaz. En tant que l'une des principales sociétés de transport exploitant l'un des plus grands parcs de véhicules au Canada, Postes Canada a un rôle important à jouer sur le plan des changements climatiques et s'est engagée en faveur d'un avenir à faibles émissions de carbone. À l'instar des autres sociétés de livraison, Postes Canada n'échappe pas au risque que ses pratiques environnementales ne répondent pas aux attentes croissantes des clients, du gouvernement du Canada, de ses syndicats et de l'ensemble des Canadiens. Ce risque pourrait se traduire par une orientation et des directives plus strictes de la part de l'actionnaire et la recherche par les consommateurs ou les clients de solutions auprès d'autres fournisseurs de services de livraison qui correspondent davantage à leurs attentes et à leurs politiques en matière de responsabilité environnementale, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur la marque de Postes Canada.

Atténuation du risque

En 2020, Postes Canada a élaboré un nouveau plan d'action environnemental. Une équipe spécialisée constituée d'experts en la matière est désormais en place pour non seulement diriger et gérer le plan d'action environnemental, mais aussi fournir une expertise en ce qui concerne les mesures et les investissements en matière d'environnement à l'échelle de la Société. Des éléments fondamentaux de planification sont en cours d'élaboration, notamment des objectifs de réduction des GES, des déchets et des plastiques ainsi que des solutions de livraison de produits et de services respectueuses de l'environnement. La priorité immédiate consiste à gérer les émissions directes de GES, à faire la transition à l'électricité propre et à collaborer avec nos partenaires de la chaîne d'approvisionnement afin de les aider à réduire leur empreinte carbone. L'objectif à long terme est de trouver des sources de carburant à faibles émissions de carbone en explorant des énergies de remplacement comme base des technologies, des produits et des services qui pourraient être plus viables, tandis que le Canada effectue la transition vers une économie assujettie à des restrictions en matière de carbone. Une fois mis en œuvre, le plan d'action guidera les décisions et les investissements environnementaux de la Société, qui devront cadrer avec les attentes du gouvernement du Canada et de tous les autres intervenants. Postes Canada continue à divulguer sa performance environnementale dans son rapport annuel sur le développement durable.

Risques juridiques

La direction prend en considération les risques et les possibilités à tous les niveaux de prise de décision et a mis en œuvre une approche rigoureuse en matière de gestion du risque d'entreprise. Lorsque cela convenait, Postes Canada a constitué des provisions relativement à certaines des réclamations suivantes. Si l'issue de ces réclamations devait différer des évaluations et des hypothèses de la direction, un ajustement considérable de la situation financière de la Société et de ses résultats d'exploitation pourrait survenir ultérieurement.

Recours collectif concernant le régime d'assurance médicaments des employés et retraités de Postes Canada au Québec

En juin 2017, la Cour supérieure du Québec a autorisé l'exercice d'un recours collectif contre la Société. La poursuite allègue que la contribution payée par certains travailleurs et retraités de la Société dans la province de Québec pour des médicaments d'ordonnance aux termes du régime d'assurance médicaments de Postes Canada depuis le mois de juillet 2013 serait supérieure au maximum établi par la *Loi sur l'assurance médicaments du Québec*. En essence, le demandeur du recours collectif demande que Postes Canada se soumette aux dispositions de cette loi stipulant les contributions maximales et souhaite obtenir le remboursement, pour tous les membres du recours collectif, des montants payés depuis le mois de juillet 2013 en excédent des contributions maximales prévues. Le 11 mars 2021, les parties ont conclu une entente de principe qui réglerait le recours collectif sans que Postes Canada n'ait à faire de paiement. L'entente de principe devra être approuvée par la Cour.

Recours collectif visant les services de livraison accélérée

Une demande a été déposée à la Cour supérieure du Québec le 6 juillet 2020 afin d'intenter un recours collectif contre Postes Canada, au nom d'un groupe de clients qui, depuis le 14 mars 2020, a payé pour le service de livraison accélérée de Postes Canada, dont la garantie de livraison à temps n'a pas été respectée. Postes Canada a suspendu les garanties de livraison à temps le 19 mars 2020, jusqu'à nouvel ordre, en raison de la situation entourant la COVID-19, et a apporté des changements à son mode de fonctionnement afin de protéger la santé et la sécurité de ses employés et des Canadiens. La poursuite allègue essentiellement que Postes Canada a néanmoins continué à promouvoir les garanties de livraison de services accélérés tout en refusant de les honorer. Le recours collectif proposé cherche à obtenir, pour tous les membres du groupe, des remboursements complets, des dommages-intérêts compensatoires et des dommages-intérêts punitifs. Le recours collectif n'a pas encore été autorisé par la Cour.

Autres risques principaux

Non-conformité à la réglementation

En tant que société d'État, Postes Canada est assujettie à la réglementation fédérale et provinciale, notamment, au *Code canadien du travail*, à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à la *Loi sur les langues officielles* et à la *Loi sur la concurrence*. Au cours des dernières années, d'importants progrès ont été réalisés en vue d'améliorer la surveillance de la direction à l'égard de la conformité de l'entreprise et de limiter les risques de non-conformité. Dans l'ensemble, Postes Canada applique une politique de tolérance zéro en matière de non-conformité à la réglementation et vise à se conformer entièrement à tous les règlements.

Résilience organisationnelle et 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 dépend de plus en plus d'éléments clés des systèmes d'exploitation, de l'équipement, du réseau de transport et de l'infrastructure informatique.

La Société s'est dotée d'un programme de gestion de la continuité des activités qui assure la surveillance, la coordination et la gestion de ses divers plans de continuité des activités. De plus, des plans de reprise des processus, d'intervention d'urgence et de reprise après sinistre sont également en place pour aider l'entreprise en cas d'incident majeur. L'objectif de ces plans est de minimiser les répercussions d'incidents susceptibles de perturber les activités en fournissant les outils nécessaires pour réagir et assurer la reprise. 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 et des menaces qui le guettent.

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 avoir une incidence importante sur ses activités. L'incapacité d'un fournisseur à s'acquitter de ses obligations contractuelles peut également avoir une incidence sur la capacité de la Société à servir sa clientèle.

Pour écarter ce risque, la Société adopte des méthodes d'approvisionnement solides, demande conseil au besoin à un commissaire à l'équité, fait appel à des experts tiers issus de l'industrie et permet le chevauchement des contrats pendant les périodes de démarrage. Une attention particulière est portée aux fournisseurs dont l'exécution de leurs obligations contractuelles pourrait influencer fortement sur la capacité de la Société à servir ses clients à l'échelle nationale. En outre, une stratégie d'approvisionnement est élaborée pour chaque grand projet et approuvée par le Conseil d'administration. Chaque stratégie d'approvisionnement comprend une stratégie de gestion des contrats et d'atténuation des risques afin d'appuyer une surveillance active pendant toute leur durée. Un centre d'excellence assure la surveillance et l'orientation des pratiques exemplaires de gestion des contrats.

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 2020 et dans les exercices ultérieurs

9.1 Estimations comptables critiques

L'établissement des états financiers consolidés de la Société exige que la direction porte des jugements, fasse des estimations et pose des hypothèses qui sont complexes et subjectifs, en se fondant sur l'information dont elle dispose, lesquels influent sur les valeurs comptables et les informations présentées dans ces états financiers consolidés et les notes afférentes. Les résultats réels pourraient différer de ces 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 l'estimation est révisée, si elle n'a de répercussions que sur cette période, ou dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée ainsi que dans les périodes futures, si la révision a une incidence sur la période considérée et sur les périodes futures. Nos estimations et jugements importants sont décrits dans les paragraphes qui suivent.

COVID-19

La pandémie de COVID-19 a eu d'importantes répercussions sur les économies canadienne et mondiale, y compris sur nos activités en 2020, qui pourraient avoir une incidence négative prolongée sur nos résultats financiers. Alors que la situation liée à la COVID-19 augmente à la fois en ampleur et en durée, le prolongement de cette situation pourrait entraîner un ralentissement économique. Il existe un large éventail de dénouements possibles, ce qui entraîne un degré d'incertitude particulièrement élevé quant à la trajectoire finale de cette situation qui pourrait avoir une incidence négative prolongée sur nos résultats financiers. La possibilité de recouvrement et la dépréciation des actifs financiers et non financiers, la comptabilisation de la juste valeur des actifs financiers, l'évaluation des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite, des autres obligations au titre des autres régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi, les paiements spéciaux de solvabilité, le moment de la comptabilisation des produits et les modifications de contrats font partie des autres incertitudes d'estimation, des jugements importants, de la volatilité et des risques résultant de la COVID-19.

Immobilisations

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

Contrats de location

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

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

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

Goodwill

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

Pour établir les flux de trésorerie futurs estimatifs du secteur Purolator, la Société s'appuie sur ses plans approuvés. Ces plans représentent les meilleures estimations de la direction; par contre, ces plans peuvent changer étant donné qu'ils présentent des incertitudes inhérentes que la direction ne sera peut-être pas en mesure de contrôler. De plus, les niveaux de croissance et de rentabilité sont comparés avec ceux d'autres concurrents de l'industrie et avec les conditions économiques générales existantes à la date de l'évaluation. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs du secteur Purolator est fondé sur le coût moyen pondéré estimatif du capital à la date de l'évaluation. Il n'y a pas eu de dépréciation du goodwill en 2020 ni en 2019.

Provisions et passifs éventuels

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

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

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

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

Hypothèses

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

- **Taux d'actualisation** – Établies annuellement à la date de l'évaluation, les hypothèses liées au taux d'actualisation sont utilisées pour déterminer la valeur actualisée des obligations au titre des prestations 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 de sociétés 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 un portefeuille théorique d'obligations de sociétés dont la configuration des flux de trésorerie ressemble à celle du régime sur lequel porte l'évaluation. Le taux d'actualisation sélectionné correspond au rendement de ce portefeuille théorique. Les actuaires déterminent le paiement des prestations futures en fonction d'autres hypothèses, qui comprennent les caractéristiques démographiques des régimes respectifs, le profil des participants à la retraite et les tendances médicales.
- **Coûts des soins de santé** – Utilisées dans l'évaluation de certains régimes d'avantages autres que des prestations de retraite déterminées, les hypothèses en matière de règlements sont déterminées selon l'expérience relative aux règlements effectués. Les hypothèses liées aux facteurs de tendance en matière de santé ou aux régimes provinciaux sont appuyées par des études de tierces parties.
- **Hypothèses relatives à la mortalité** – Utilisés pour déterminer la majeure partie des obligations au titre des prestations 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 CPM 2014 pour le secteur privé utilisant l'échelle d'amélioration CPM B. Les tables de mortalité représentent la probabilité de décès dans un intervalle d'un an pour ce qui est des participants aux régimes de divers âges.
- **Indice des prix à la consommation** – L'hypothèse de l'indice des prix à la consommation est utilisée dans l'évaluation des obligations au titre des prestations 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. En outre, l'indice des prix à la consommation a une incidence sur les taux à long terme d'augmentation de la rémunération.

Sensibilité aux hypothèses – Secteur Postes Canada

Les obligations au titre des prestations 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 et le régime de soins de santé principal de la Société, sont indiquées ci-après :

(en millions de dollars)	Charges annuelles liées au régime de retraite	Obligations au titre des prestations de retraite déterminées	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	(178)	(2 519)	(14)	(241)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	172	2 857	16	274
Sensibilité aux tables de mortalité				
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(40)	(833)	(10)	(116)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	41	855	11	131
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)				
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	87	1 185	–	–
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(83)	(1 143)	–	–
Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé				
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	–	–	65	637
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	–	–	(49)	(487)

Impôt sur le résultat

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

Les actifs et les passifs d'impôt différé englobent les montants d'impôt au titre des différences temporaires entre la valeur comptable et les bases fiscales des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales qui sont reportées sur les exercices ultérieurs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'ils se réalisent. Les actifs et les passifs d'impôt différé sont établis en appliquant les taux d'impôt quasi adoptés pour la période au cours de laquelle il est attendu que l'actif ou le passif sera recouvré ou réglé. La direction doit porter un jugement pour déterminer les montants des actifs et des passifs d'impôt différé qui seront comptabilisés. Elle doit en particulier exercer son jugement pour estimer le montant du bénéfice imposable futur de périodes à venir en réduction duquel les différences temporaires déductibles pourront être utilisées.

9.2 Adoption de nouvelles normes comptables

Le Groupe d'entreprises a adopté certaines modifications publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) ou l'International Financial Reporting Standards (IFRS) Interpretations Committee entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2020 ou dès leur date de publication, ce qui n'a eu aucune incidence importante sur les états financiers consolidés de la Société.

9.3 Faits nouveaux concernant les méthodes comptables

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

Modification	En vigueur pour les exercices ouverts à compter du
Modifications à l'IFRS 3, <i>Regroupements d'entreprises</i> – Renvoi au cadre conceptuel	1 ^{er} janvier 2022
Modifications à l'IAS 16, <i>Immobilisations corporelles</i> – Produit antérieur à l'utilisation prévue	1 ^{er} janvier 2022
Modifications à l'IAS 37, <i>Contrats déficitaires</i> – Coût d'exécution du contrat	1 ^{er} janvier 2022
Modifications à l'IFRS 16, <i>Contrats de location</i> – Avantages incitatifs à la location	1 ^{er} janvier 2022
Modifications à l'IAS 1, <i>Présentation des états financiers</i>	1 ^{er} janvier 2023

10. Aperçu pour 2021

Nos perspectives pour 2021

10.1 Prévisions économiques



À l'échelle mondiale, la croissance économique est passée de 2,3 % à -4,3 % en 2020, son niveau le plus bas depuis la Grande Dépression. Bien que l'activité économique à l'échelle mondiale redémarre, un retour à la normale est peu probable dans un avenir prévisible. L'apparition de variants préoccupants du virus causant la COVID-19 menace d'accélérer la propagation de la maladie et d'exercer des pressions additionnelles sur les réseaux de soins de santé et de nuire à l'économie mondiale. La COVID-19 est responsable de lourdes pertes de vies humaines, a fait basculer des millions de personnes dans une extrême pauvreté et devrait infliger des dommages durables qui ramèneront l'activité et les bénéfices bien en deçà des niveaux d'avant la pandémie pendant longtemps. Même si les conditions de financement mondiales se sont considérablement assouplies, les investissements des entreprises et la production industrielle ont fortement ralenti en raison des contraintes imposées aux chaînes d'approvisionnement, et la plupart des économies émergentes et en développement ont affiché une croissance inférieure à celle prévue. Il existe d'autres risques de baisse, notamment l'incidence persistante des variants préoccupants et du déploiement des vaccins, la possibilité que les conflits commerciaux se généralisent ou s'étendent, les perturbations financières touchant les économies émergentes et en développement et l'instabilité géopolitique. Les risques géopolitiques comprennent les politiques politico-économiques de l'administration américaine, l'incidence du Brexit, la hausse des tensions géopolitiques et le renversement des tendances à la baisse des taux d'intérêt en raison des pressions inflationnistes attribuables aux politiques budgétaires accommodantes dans certaines grandes nations.

En 2020, l'économie canadienne a reculé de 5,6 %, en comparaison d'un taux de croissance positif de 1,6 % en 2019. L'économie a été paralysée en raison des restrictions liées à la COVID-19, se contractant de plus du tiers au deuxième trimestre de 2020. Les transferts gouvernementaux ont soutenu l'économie et lui ont permis de commencer à se redresser au troisième trimestre. Les diverses restrictions provinciales ont eu une incidence sur les dépenses des consommateurs et la demande nationale. L'économie devrait rebondir en 2021 et en 2022, grâce à la reprise des dépenses de consommation et à l'augmentation des investissements des entreprises par suite de l'augmentation prévue de la demande. Il était prévu que l'économie enregistrerait une croissance de 4,6 % en 2021 et de 4,5 % en 2022. Toutefois, l'incidence de la COVID-19 et les problèmes liés à la distribution des vaccins pourraient entraîner une révision de ces prévisions de la croissance économique.

L'inflation, mesurée par l'indice des prix à la consommation (IPC), est restée faible, à 0,7 % en 2020. Les économistes s'attendent à ce que l'inflation mesurée par l'indice de référence et celle mesurée par l'IPC global restent inférieures à la cible de 2 % en 2021. Le taux des obligations à 30 ans du gouvernement canadien, actuellement assez bas, devrait remonter graduellement jusqu'à 1,7 % d'ici 2022. La diminution des taux à long terme pourrait mettre une pression additionnelle sur les obligations au titre des prestations de retraite de Postes Canada après la fin de la période d'allègement en matière de paiements pour déficit de solvabilité.

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

	2020	2021	2022	2023	2024
Données économiques (variation en %)					
Produit intérieur brut (PIB) réel	(5,6)	4,6	4,5	1,7	1,7
Inflation (IPC)	0,7	1,6	1,9	2,1	2,0
Données démographiques (variation en %)					
Croissance de la population totale	1,1	1,1	1,1	1,1	1,0
Croissance des ménages	1,4	1,3	1,3	1,3	1,3

Sources : Les prévisions concernant le PIB, l'IPC et le nombre total de points de livraison prennent également en compte les prévisions des cinq grandes banques canadiennes, de la Société canadienne d'hypothèques et de logement et de la Banque du Canada. La croissance de la population est évaluée selon les projections du scénario de croissance moyenne (M3) de Statistique Canada.

10.2 Prévisions pour le Groupe d'entreprises de Postes Canada

Secteur Postes Canada

La livraison des colis du cybercommerce est la locomotive de l'industrie de la livraison. Nous estimons que la pandémie de COVID-19 a permis de devancer l'adoption du cybercommerce par les Canadiens d'au moins trois ans. Les exigences à l'égard d'une expérience client supérieure ont évolué tout aussi rapidement. Dans ce marché où la concurrence est de plus en plus vive, Postes Canada doit investir dans sa capacité de traitement des colis et dans l'amélioration de ses services. L'atteinte de l'excellence commerciale est essentielle pour notre viabilité à long terme, et nous mettons l'accent sur les plans à court et à long terme qui nous permettent de répondre aux besoins émergents des Canadiens, tout en assurant l'autonomie financière à long terme de la Société.

Secteur Purolator

Purolator est en bonne position pour tirer parti de la croissance modérée au début de 2021, alors que l'économie se redresse et que la demande de services de transport et de logistique demeure élevée en raison des restrictions liées à la COVID-19. Toutefois, il existe toujours une grande incertitude économique. La croissance de Purolator dépend du renforcement de sa capacité à court et à long terme, ce qui exige des ressources et des investissements importants. Purolator continuera à mettre en œuvre des initiatives stratégiques à l'échelle de son réseau, de ses technologies et de ses produits pour renforcer sa plateforme et tenter de générer une croissance soutenue et rentable à long terme, tout en gérant les risques découlant de la COVID-19, l'incidence de la croissance exponentielle sur le marché de la livraison entreprise à consommateur à faible marge, les pressions auxquelles fait face son infrastructure vieillissante, ainsi que les nouveaux perturbateurs qui font leur arrivée sur le marché en offrant des solutions exigeant peu d'actifs pour la livraison du dernier kilomètre.

Secteur SCI

En 2021, SCI visera encore à devenir la principale entreprise canadienne intégrée de solutions pour la chaîne d'approvisionnement et à faire croître ses produits et son résultat. L'incidence de la COVID-19 sur les produits d'exploitation et les charges d'exploitation de SCI devrait demeurer importante en 2021 en raison des variations de volumes des clients et de la hausse des coûts engagés pour assurer la sécurité des activités dans ce contexte. SCI s'efforce de maintenir un excellent service à la clientèle et d'atténuer l'incidence sur le résultat d'exploitation. De plus, SCI continuera à travailler en collaboration avec Postes Canada, Purolator et Innovaposte à des projets permettant de tirer profit des capacités au sein du Groupe d'entreprises.

Notes de fin de texte

1. Après ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux (ouvrables) ou de journées payées, s'il y a lieu.

^{MD} Blitz contre la faim est une marque déposée de Purolator Inc.

Informations financières historiques

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

	2020	2019	2018	2017	2016
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION					
Produits d'exploitation	9 318	8 899	8 672	8 318	7 880
Total des charges d'exploitation	9 888	8 892	8 754	8 087	7 731
Résultat d'exploitation	(570)	7	(82)	231	149
Pourcentage des produits d'exploitation	(6,1) %	0,1 %	(0,9) %	2,8 %	1,9 %
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(56)	(30)	(36)	(27)	(35)
Résultat avant impôt	(626)	(23)	(118)	204	114
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(153)	(9)	(25)	56	33
Résultat net	(473)	(14)	(93)	148	81
Autres éléments du résultat global	(329)	120	397	(193)	741
Résultat global	(802)	106	304	(45)	822
Résultat net attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	(482)	(22)	(102)	142	78
Participations ne donnant pas le contrôle	9	8	9	6	3
	(473)	(14)	(93)	148	81
Résultat global attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	(812)	103	294	(51)	820
Participations ne donnant pas le contrôle	10	3	10	6	2
	(802)	106	304	(45)	822
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE					
Actifs					
Actifs courants	4 003	3 734	3 841	3 395	2 826
Titres réservés	537	514	495	526	523
Immobilisations	3 301	3 066	2 793	2 708	2 789
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 221	1 113	982	944	–
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	25	75	95	116	135
Actifs d'impôt différé	1 883	1 659	1 680	1 605	1 384
Autres actifs	239	366	325	141	135
Total des actifs	11 209	10 527	10 211	9 435	7 792
Passifs et capitaux propres					
Passifs courants	2 165	1 901	2 035	1 598	1 307
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	7 601	6 498	6 277	6 297	5 726
Autres passifs	2 321	2 200	2 073	2 016	1 063
Participations ne donnant pas le contrôle	41	35	36	28	27
Capitaux du Canada	(919)	(107)	(210)	(504)	(331)
Total des passifs et des capitaux propres	11 209	10 527	10 211	9 435	7 792
ENTRÉES D'IMMOBILISATIONS					
Terrains et bâtiments	74	160	66	80	40
Autres immobilisations	498	431	321	221	215
	572	591	387	301	255

Informations financières historiques

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

	2020	Écart (%)	2019	Écart (%)	2018	Écart (%)	2017	Écart (%)	2016
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
PRODUITS D'EXPLOITATION									
Colis									
Colis du régime intérieur	2 681	29,1 %	2 068	11,0 %	1 864	15,3 %	1 610	28,8 %	1 255
Colis de départ (vers d'autres administrations postales)	302	24,2 %	243	0,1 %	242	(1,9) %	246	10,5 %	223
Colis d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	432	7,2 %	401	9,3 %	367	18,6 %	309	28,4 %	241
Total – Colis	3 415	25,4 %	2 712	9,7 %	2 473	13,8 %	2 165	26,4 %	1 719
Autres	19	(17,0) %	23	(23,0) %	30	(2,2) %	30	62,3 %	19
Secteur Postes Canada	3 434	25,0 %	2 735	9,3 %	2 503	13,6 %	2 195	26,8 %	1 738
Secteur Purolator	2 205	13,5 %	1 936	4,8 %	1 847	12,5 %	1 634	7,5 %	1 527
Secteur SCI	329	(5,2) %	346	8,2 %	319	15,4 %	276	6,9 %	259
Élimination des éléments intersectoriels	(157)		(127)		(117)		(94)		(90)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	5 811	18,4 %	4 890	7,4 %	4 552	13,1 %	4 011	17,3 %	3 434
Courrier transactionnel									
Poste-lettres du régime intérieur	2 335	(8,5) %	2 540	(2,3) %	2 601	(2,7) %	2 663	(2,9) %	2 754
Poste aux lettres de départ (vers d'autres administrations postales)	83	(13,8) %	96	(3,7) %	99	(14,5) %	116	(2,4) %	119
Poste aux lettres d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	66	(16,2) %	78	(5,3) %	83	(46,7) %	155	(5,8) %	164
Secteur Postes Canada	2 484	(8,9) %	2 714	(2,5) %	2 783	(5,5) %	2 934	(3,0) %	3 037
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(2)		(2)		(2)		(3)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	2 482	(8,9) %	2 712	(2,5) %	2 781	(5,5) %	2 932	(3,0) %	3 034
Marketing direct									
Courrier personnalisé de Postes Canada ^{MC}	365	(25,1) %	485	(3,2) %	501	(1,8) %	508	(4,5) %	534
Courrier de quartier de Postes Canada ^{MC}	283	(29,7) %	401	(1,7) %	408	(2,2) %	415	6,9 %	390
Total – Marketing Intelliposte ^{MC}	648	(27,2) %	886	(2,5) %	909	(2,0) %	923	0,4 %	924
Poste-publications ^{MC}	129	(12,0) %	146	(5,2) %	153	(5,8) %	162	(9,3) %	180
Correspondance-réponse d'affaires ^{MC} et autre courrier	19	(5,9) %	20	(8,3) %	22	1,8 %	22	(3,4) %	22
Total – Courrier	796	(24,6) %	1 052	(3,0) %	1 084	(2,5) %	1 107	(1,3) %	1 126
Autres	13	0,4 %	14	0,3 %	14	0,4 %	14	16,9 %	12
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	809	(24,3) %	1 066	(3,0) %	1 098	(2,4) %	1 121	(1,1) %	1 138
Autres produits									
Secteur Postes Canada	215	(8,2) %	233	(0,9) %	236	(8,7) %	256	(5,6) %	273
Secteur Purolator	1	135,3 %	(2)	(141,7) %	5	328,0 %	(1)	(294,7) %	1
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	–		–		–		(1)		–
Groupe d'entreprises de Postes Canada	216	(7,0) %	231	(3,9) %	241	(5,0) %	254	(7,8) %	274
Produits d'exploitation									
Secteur Postes Canada	6 942	2,5 %	6 748	1,9 %	6 620	1,3 %	6 506	5,6 %	6 186
Secteur Purolator	2 206	13,7 %	1 934	4,4 %	1 852	13,0 %	1 633	7,3 %	1 528
Secteur SCI	329	(5,2) %	346	8,2 %	319	16,4 %	276	6,9 %	259
Innovaposte et élimination des éléments intersociétés	(159)		(129)		(119)		(97)		(93)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	9 318	4,3 %	8 899	2,6 %	8 672	3,9 %	8 318	5,9 %	7 880

Informations financières historiques

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

	2020	Écart (%)	2019	Écart (%)	2018	Écart (%)	2017	Écart (%)	2016
ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ									
VOLUME									
Colis									
Colis du régime intérieur	292	30,9 %	222	13,2 %	196	10,9 %	176	22,3 %	144
Colis de départ (vers d'autres administrations postales)	13	31,2 %	10	0,9 %	10	(3,5) %	10	(3,0) %	11
Colis d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	84	(5,0) %	88	(1,5) %	90	60,8 %	56	39,8 %	40
Secteur Postes Canada	389	21,0 %	320	8,3 %	296	21,7 %	242	24,5 %	195
Secteur Purolator	162	14,8 %	140	4,8 %	134	9,2 %	122	0,8 %	122
Élimination des éléments intersectoriels	(12)		(8)		(7)		(6)		(4)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	539	18,7 %	452	7,2 %	423	17,5 %	358	14,8 %	313
Courrier transactionnel									
Poste-lettres du régime intérieur	2 432	(9,7) %	2 683	(6,3) %	2 863	(4,6) %	2 988	(5,3) %	3 169
Poste aux lettres de départ (vers d'autres administrations postales)	39	(15,2) %	45	(7,6) %	49	(12,1) %	56	(9,1) %	61
Poste aux lettres d'arrivée (depuis d'autres administrations postales)	69	(29,6) %	98	(7,8) %	106	(34,8) %	161	(7,3) %	175
Secteur Postes Canada	2 540	(10,5) %	2 826	(6,4) %	3 018	(6,2) %	3 205	(5,5) %	3 405
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(2)		(2)		(2)		(3)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	2 538	(10,5) %	2 824	(6,4) %	3 016	(6,2) %	3 203	(5,5) %	3 402
Marketing direct									
Courrier personnalisé	648	(27,1) %	886	(3,5) %	918	(4,2) %	954	(3,6) %	994
Courrier de quartier	2 474	(28,8) %	3 461	(0,7) %	3 486	(3,5) %	3 600	7,5 %	3 362
Total – Marketing Intelliposte	3 122	(28,5) %	4 347	(1,3) %	4 404	(3,7) %	4 554	5,0 %	4 356
Poste-publications	187	(13,5) %	215	(6,9) %	231	(8,3) %	250	(10,6) %	281
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	14	(9,3) %	16	(13,4) %	18	(1,5) %	18	(6,0) %	19
Secteur et Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 323	(27,7) %	4 578	(1,6) %	4 653	(3,9) %	4 822	4,0 %	4 656
Volume total									
Secteur Postes Canada	6 252	(19,4) %	7 724	(3,1) %	7 967	(4,0) %	8 269	0,6 %	8 256
Secteur Purolator	162	14,8 %	140	4,8 %	134	9,2 %	122	0,8 %	122
Élimination des éléments intersectoriels	(14)		(10)		(9)		(8)		(7)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	6 400	(18,8) %	7 854	(2,9) %	8 092	(3,9) %	8 383	0,5 %	8 371
MAIN-D'ŒUVRE¹									
Secteur Postes Canada	53 914	1,1 %	53 353	0,9 %	52 891	3,7 %	50 995	0,6 %	50 711
Secteur Purolator	12 645	10,9 %	11 403	0,0 %	11 403	15,1 %	9 907	(3,9) %	10 304
Secteur SCI	2 152	(4,8) %	2 261	(3,3) %	2 338	17,4 %	1 991	10,6 %	1 800
Unité fonctionnelle Innovaposte	824	(0,5) %	828	(0,7) %	834	(4,8) %	876	(2,3) %	897
Groupe d'entreprises de Postes Canada	69 535	2,5 %	67 845	0,6 %	67 466	5,8 %	63 769	0,1 %	63 712
RÉSEAU DU COURRIER									
Bureaux de poste	6 026	(1,0) %	6 084	(0,9) %	6 137	(0,7) %	6 183	(0,5) %	6 217
Points de remise (en milliers)	16 750	1,2 %	16 547	1,0 %	16 379	1,2 %	16 185	1,1 %	16 006
Points de ramassage (en milliers) ^{2,3}	975	2,3 %	953	0,1 %	952	0,0 %	952	0,3 %	949

1. Comprend les employés payés à temps plein et à temps partiel et exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

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

3. Les points de ramassage des exercices précédents ont été retraités pour tenir compte des armoires à colis, qui sont des points de levée du secteur Courrier transactionnel.

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

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

Nous avons effectué l'audit de l'analyse des contributions de l'Analyse des coûts (ci-après, l'« Analyse annuelle des coûts ») de la Société canadienne des postes (l'« entité ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, ainsi que la déclaration de la direction figurant à la note 1 en ce qui concerne la question de savoir si le groupe de services concurrentiels (« services concurrentiels ») a été interfinancé au moyen de revenus du groupe de services protégés par privilège exclusif (« services protégés par privilège exclusif ») au regard de la méthode d'établissement des coûts annuels (les « critères applicables ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité de l'auditeur

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

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

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

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

Indépendance et contrôle qualité de l'auditeur

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

Le cabinet applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1, *Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification*, et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif, qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Opinion

À notre avis :

- a) l'Analyse annuelle des coûts de l'entité pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 a été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux critères applicables, tels que décrits dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts;
- b) sur la base de la méthode d'établissement des coûts annuels, la déclaration de la direction telle que décrite dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts selon laquelle l'entité n'a pas procédé à l'interfinancement de ses services concurrentiels au moyen de revenus des services protégés par privilège exclusif, pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.

Fin particulière de l'Analyse annuelle des coûts

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

Autre point

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

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

Comptables professionnels agréés
Experts-comptables autorisés

Le 25 mars 2021
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 2020

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)

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

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

	Services protégés par privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres services	Total
Produits d'exploitation	2 619 \$	4 065 \$	23 \$	235 \$	6 942 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 539)	(3 142)	(15)	(137)	(4 833)
Contribution différentielle à long terme	1 080 \$	923 \$	8 \$	98 \$	2 109 \$
Pourcentage des produits	41 %	23 %	35 %	42 %	30 %
Coûts fixes non affectés					(2 907) \$
Contribution avant les éléments ci-dessous					(798) \$
Produits de placement et autres produits					84
Charges financières et autres charges					(65)
Résultat avant impôt du secteur Postes Canada					(779) \$

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 2020

1. Base de présentation

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

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

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

Conformément à la méthode d'établissement des coûts annuels, une contribution différentielle à long terme positive pour le groupe de services concurrentiels (services concurrentiels) permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés du groupe de services protégés par privilège exclusif (services protégés par privilège exclusif). Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, les services concurrentiels ont donné lieu à une contribution différentielle à long terme positive et, par conséquent, la Société canadienne des postes n'a pas interfinancé ses services concurrentiels au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif, pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

2. Méthode d'établissement des coûts annuels

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

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

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

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

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

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

La Société canadienne des postes est une société d'État qui figure à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. ont été nommés à titre de covérificateurs de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration ainsi qu'à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

Le président-directeur général,



La chef des finances par intérim,



Le 25 mars 2021

Rapport des auditeurs indépendants

À la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement

Rapport sur l'audit des états financiers consolidés

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de la Société canadienne des postes et de ses filiales (le « groupe »), qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2020, et l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers consolidés ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière consolidée du groupe au 31 décembre 2020, ainsi que de sa performance financière consolidée et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Fondement de l'opinion

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

Autre point

Les états financiers consolidés du groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été conjointement audités par le vérificateur général du Canada et KPMG LLP qui ont exprimé sur ces états financiers consolidés une opinion non modifiée le 27 mars 2020.

Autres informations

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

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

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

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

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

Lors de la préparation des états financiers consolidés, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider le groupe ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

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

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

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

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

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

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

Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

Opinion

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

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

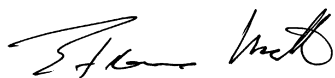
Responsabilités de la direction à l'égard de la conformité aux autorisations spécifiées

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

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

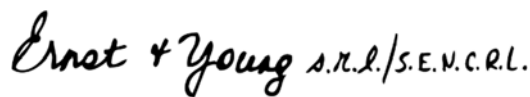
Nos responsabilités d'audit comprennent la planification et la mise en œuvre de procédures visant la formulation d'une opinion d'audit et la délivrance d'un rapport sur la question de savoir si les opérations dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers consolidés sont en conformité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

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Etienne Matte, CPA, CA
Directeur principal

Ottawa, Canada
Le 25 mars 2021



Comptables professionnels agréés
Experts-comptables autorisés

État consolidé de la situation financière

Aux (en millions de dollars canadiens)	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Actifs			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	1 465 \$	1 475 \$
Titres négociables	6	1 256	1 077
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	20, 22	1 065	1 011
Autres actifs	7	217	171
Total des actifs courants		4 003	3 734
Actifs non courants			
Titres négociables	6	45	171
Immobilisations corporelles	8	3 160	2 942
Immobilisations incorporelles	8	141	124
Actifs au titre de droits d'utilisation	8	1 221	1 113
Titres réservés	6	537	514
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	10	25	75
Actifs d'impôt différé	11	1 883	1 659
Goodwill	12	130	130
Autres actifs	7	64	65
Total des actifs non courants		7 206	6 793
Total des actifs		11 209 \$	10 527 \$
Passifs et capitaux propres			
Passifs courants			
Fournisseurs et autres créditeurs	13	878 \$	676 \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	15	812	839
Provisions	14	61	55
Impôt à payer		9	–
Produits différés	22	218	152
Obligations locatives	18	122	116
Passifs au titre des autres avantages à long terme	10	65	63
Total des passifs courants		2 165	1 901
Passifs non courants			
Obligations locatives	18	1 292	1 183
Prêts et emprunts	17	997	997
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	7 601	6 498
Autres passifs		32	20
Total des passifs non courants		9 922	8 698
Total des passifs		12 087	10 599
Capitaux propres			
Capital d'apport		1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global	25	92	64
Déficit accumulé		(2 166)	(1 326)
Capitaux du Canada		(919)	(107)
Participations ne donnant pas le contrôle		41	35
Total des capitaux propres		(878)	(72)
Total des passifs et des capitaux propres		11 209 \$	10 527 \$
Passifs éventuels	16		
Engagements	21		

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

Approuvé au nom du Conseil d'administration par :

Présidente du Conseil d'administration par intérim

S. Saratani

Président du Comité de vérification



État consolidé du résultat global

Exercices clos les (en millions de dollars canadiens)	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Produits d'exploitation	27	9 318 \$	8 899 \$
Charges d'exploitation			
Main-d'œuvre		4 772	4 417
Avantages du personnel	9	1 878	1 550
		6 650	5 967
Autres charges d'exploitation	23	2 806	2 495
Amortissement	8	432	430
Total des charges d'exploitation		9 888	8 892
Résultat d'exploitation		(570)	7
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement			
Produits de placement et autres produits	6, 24	41	64
Charges financières et autres charges	17, 24	(97)	(94)
Charges liées aux activités d'investissement et de financement, montant net		(56)	(30)
Résultat avant impôt		(626)	(23)
Recouvrement d'impôt sur le résultat	11	(153)	(9)
Résultat net		(473) \$	(14) \$
Autres éléments du résultat global	25		
Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net			
Variation de la juste valeur latente des actifs financiers		29 \$	28 \$
Écart de conversion		(1)	-
Ajustement de reclassement au titre des profits comptabilisés en résultat net		-	(7)
Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net			
Réévaluations des régimes à prestations définies		(357)	99
Autres éléments du résultat global		(329)	120
Résultat global		(802) \$	106 \$
Résultat net attribuable au (aux) :			
Gouvernement du Canada		(482) \$	(22) \$
Participations ne donnant pas le contrôle		9	8
		(473) \$	(14) \$
Résultat global attribuable au (aux) :			
Gouvernement du Canada		(812) \$	103 \$
Participations ne donnant pas le contrôle		10	3
		(802) \$	106 \$

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

Exercice clos le 31 décembre 2019 (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 2018	1 155 \$	43 \$	(1 408) \$	(210) \$	36 \$	(174) \$
Résultat net	–	–	(22)	(22)	8	(14)
Autres éléments du résultat global (note 25)	–	21	104	125	(5)	120
Résultat global	–	21	82	103	3	106
Transactions avec les actionnaires – Dividende	–	–	–	–	(4)	(4)
Solde au 31 décembre 2019	1 155 \$	64 \$	(1 326) \$	(107) \$	35 \$	(72) \$

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

État consolidé des flux de trésorerie

Exercices clos les (en millions de dollars canadiens)	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			
Résultat net		(473) \$	(14) \$
Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :			
Amortissement	8	432	430
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	1 246	951
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	(567)	(585)
(Profit) perte sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	24	(2)	2
Recouvrement d'impôt sur le résultat et autres éléments ayant une incidence sur l'impôt à recevoir net	11	(155)	(9)
Charges d'intérêts nettes	24	48	20
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation :			
Augmentation des clients et autres débiteurs		(55)	(31)
Augmentation des fournisseurs et autres créditeurs		200	30
Diminution des salaires et avantages à payer et des provisions connexes		(26)	(151)
Augmentation (diminution) des provisions		3	(3)
Diminution (augmentation) nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation		70	(25)
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net		(2)	(23)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôt		719	592
Intérêts perçus		56	82
Intérêts payés		(83)	(82)
Impôts perçus (payés)		2	(63)
Entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation		694	529
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition de titres		(1 772)	(1 892)
Produit de la vente de titres		1 719	2 124
Acquisition d'immobilisations		(550)	(589)
Produit de la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente		5	2
Autres activités d'investissement, montant net		13	(5)
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement		(585)	(360)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Remboursements d'obligations locatives, après déduction du produit de sous-location		(114)	(109)
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle		(4)	(4)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement		(118)	(113)
(Diminution) augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(9)	56
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 475	1 421
Effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(1)	(2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 465 \$	1 475 \$

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

Notes afférentes aux états financiers consolidés

31 décembre 2020

1	Constitution, activités et instructions	68
2	Réglementation des tarifs de port	68
3	Règles de présentation et principales méthodes comptables	69
4	Estimations et jugements comptables critiques	78
5	Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées	82
6	Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés	83
7	Autres actifs	84
8	Immobilisations	85
9	Avantages du personnel	86
10	Régimes de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	87
11	Impôt sur le résultat	94
12	Goodwill	96
13	Fournisseurs et autres créiteurs	96
14	Provisions	96
15	Questions liées à la main-d'œuvre	97
16	Passifs éventuels	97
17	Prêts et emprunts	98
18	Obligations locatives	99
19	Gestion du capital	99
20	Instruments financiers et gestion des risques	100
21	Engagements	105
22	Produits tirés de contrats conclus avec des clients	105
23	Autres charges d'exploitation	106
24	Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	106
25	Autres éléments du résultat global	106
26	Transactions avec des parties liées	107
27	Informations sectorielles et informations sur la ventilation des produits	108

1. Constitution, activités et instructions

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

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

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

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

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

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

2. Réglementation des tarifs de port

La Société établit les tarifs de port pour le service Poste-lettres du régime intérieur et le service Poste aux lettres^{MC} 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* (la *Loi*). Ces règlements doivent être approuvés par le gouvernement du Canada, qui est le seul actionnaire de la Société et qui est, par conséquent, une partie liée. La *Loi* précise que les tarifs de port réglementés doivent être justes et raisonnables, et permettre d'assurer, dans la mesure du possible, des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société pour l'exécution de sa mission prévue par la *Loi*. Dans certaines circonstances, la *Loi* autorise la Société à offrir des tarifs qui diffèrent des tarifs réglementés, notamment lorsque des clients conviennent de préparer un envoi en nombre ou de façon à en faciliter le traitement. Les produits tirés de la vente d'articles et de services rendus à des clients selon les tarifs réglementés représentent 7 % (8 % en 2019) des produits du secteur Postes Canada (note 27).

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

Le gouverneur en conseil a approuvé la nouvelle tarification, qui est entrée en vigueur le 13 janvier 2020. En raison de la COVID-19, la Société a décidé de garder les timbres aux mêmes prix qu'en 2020 pour l'année 2021, tout en réduisant l'incidence des autres variations de prix.

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

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

3. Règles de présentation et principales méthodes comptables

Déclaration concernant la conformité • La Société a établi ses états financiers consolidés selon les IFRS publiées et en vigueur à la date de clôture. Le Conseil d'administration a approuvé les présents états financiers consolidés et en a autorisé la publication le 25 mars 2021.

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

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

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

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

Nom de la filiale	Principale activité	Pays de constitution	Pays d'exercice des activités	Proportion de la participation détenue directement ou indirectement	
				31 décembre 2020	31 décembre 2019
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 %

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b.2) Actifs financiers au coût amorti

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

Dépréciation • La provision pour perte de crédit attendue à l'égard des clients et autres débiteurs est estimée à l'aide de la méthode simplifiée, qui fait appel à des pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Pour ce qui est des autres débiteurs qui n'entrent pas dans le champ d'application de l'IFRS 15, l'estimation de la provision repose sur les pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir sauf s'il y a eu détérioration du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale, auquel cas l'estimation de la provision repose sur les pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Pour estimer les pertes attendues pour la durée de vie, le Groupe d'entreprises se base sur les pourcentages de radiation historiques combinés aux informations prospectives ayant permis de relever la détérioration du crédit, soit au niveau de l'entreprise soit à l'échelle macroéconomique. Le montant de la provision correspond à la différence entre la valeur comptable brute du débiteur et les flux de trésorerie futurs estimatifs. Les pertes de crédit et les sommes recouvrées ultérieurement sont comptabilisées dans les autres charges d'exploitation.

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

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

b.4) Passifs financiers au coût amorti

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

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

b.5) Évaluation de la juste valeur

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

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

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

c) Immobilisations • Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles sont désignées collectivement comme des immobilisations. La valeur comptable des immobilisations est établie de la manière indiquée ci-après :**c.1) Comptabilisation et évaluation** • Les immobilisations acquises ou développées en interne sont évaluées initialement au coût. Par la suite, elles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Le coût d'une immobilisation comprend les dépenses directement attribuables à son acquisition, tout autre coût directement attribuable à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue, les coûts relatifs à la remise en état du site sur lequel l'immobilisation est située et les coûts d'emprunt relatifs à tout actif qualifié.

Lorsque des parties significatives d'une immobilisation ont des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées comme des parties distinctes (composantes principales) et amorties sur la durée d'utilité de chacune des composantes principales.

c.2) Coûts ultérieurs • Le coût du remplacement partiel d'une immobilisation est comptabilisé dans la valeur comptable de l'immobilisation s'il est probable que tout avantage économique futur lié à la partie remplacée ira au Groupe d'entreprises et si le coût peut être évalué de façon fiable. La valeur comptable de la partie remplacée est décomptabilisée au moment du remplacement. Les coûts d'entretien courant des immobilisations sont comptabilisés en résultat net lorsqu'ils sont engagés.**c.3) Amortissement** • L'amortissement d'un actif commence dès que ce dernier est prêt à être utilisé et il est calculé au coût de l'actif, diminué de sa valeur résiduelle. L'amortissement est comptabilisé sur les durées d'utilité estimatives des immobilisations présentées dans le tableau ci-après. Lorsqu'une immobilisation comprend des composantes principales, l'amortissement est comptabilisé à ce niveau. Les périodes d'amortissement présentées ci-après englobent celles qui s'appliquent aux composantes principales, le cas échéant, de l'ensemble d'une immobilisation.

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

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

c.4) Obligations de démantèlement • Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations corporelles sont comptabilisées lorsqu'elles naissent du fait de l'acquisition, de la construction, du développement ou de l'exploitation normale des actifs. Le Groupe d'entreprises comptabilise ces obligations dans la période où elles naissent à la valeur actuelle de la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, actualisée à un taux d'intérêt sans risque. Par la suite, à chaque date de clôture, l'obligation est ajustée, par la comptabilisation d'une charge de désactualisation, pour refléter l'écoulement du temps, la variation des montants estimatifs nécessaires à l'extinction de l'obligation et l'effet de toute modification importante du taux d'actualisation. Les coûts connexes sont incorporés dans la valeur comptable des immobilisations correspondantes.

c.5) Dépréciation des immobilisations • Le Groupe d'entreprises évalue, à chaque date de clôture, la valeur comptable des actifs non financiers, dont les immobilisations, afin de déterminer s'il y a une indication que l'actif ou le groupe d'actifs a pu se déprécier. Le cas échéant, ou lorsqu'un test de dépréciation annuel d'un actif ou d'un groupe d'actifs doit être réalisé, le Groupe d'entreprises en estime la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est égale à la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou à la valeur d'utilité, selon la valeur la plus élevée des deux. Pour évaluer la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimatifs sont actualisés à leur valeur actuelle en utilisant un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et les risques propres à l'immobilisation ou au groupe d'immobilisations. Un actif ou un groupe d'actifs s'est déprécié lorsque sa valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur comptable de l'actif ou du groupe d'actifs déprécié est alors ramenée à sa valeur recouvrable. Pour évaluer la recouvrabilité des immobilisations, celles-ci sont regroupées en unités génératrices de trésorerie, qui constituent le plus petit niveau d'entrées de trésorerie identifiables générées qui soient largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs et passifs. S'il est établi que la valeur comptable nette n'est pas recouvrable, une perte de valeur est alors comptabilisée en résultat net de l'exercice. Après la comptabilisation d'une perte de valeur, la charge d'amortissement est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l'immobilisation correspondante, diminuée de sa valeur résiduelle, puisse être répartie de façon systématique sur sa durée d'utilité qui reste à courir.

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

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

d) Goodwill • Le goodwill, qui résulte de l'acquisition d'une entreprise, représente l'excédent du coût d'acquisition par rapport à la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise à la date d'acquisition. Un goodwill est comptabilisé initialement au coût. Par la suite, il est évalué au coût, net du cumul des pertes de valeur. Il n'est pas amorti, mais plutôt soumis à un test de dépréciation, à la même date tous les ans, ou plus fréquemment si des événements ou des situations

indiquent qu'il pourrait y avoir une perte de valeur. Une perte de valeur comptabilisée au titre du goodwill ne doit pas faire l'objet d'une reprise lors d'une période ultérieure.

Pour les besoins des tests de dépréciation, le goodwill provenant de l'acquisition d'une entreprise doit être affecté, à compter de la date d'acquisition, à chacune des unités génératrices de trésorerie ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie correspondants. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie – qui comprend le goodwill affecté – excède sa valeur recouvrable estimative. La perte de valeur, qui représente tout excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable estimative, est comptabilisée en résultat net de la période au cours de laquelle elle se produit. Elle est d'abord répartie, en réduction de la valeur comptable du goodwill affecté à l'unité génératrice de trésorerie, puis en diminution de la valeur comptable des autres actifs de l'unité génératrice de trésorerie au prorata de la valeur comptable de chaque actif dans l'unité.

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

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

- g) **Produits tirés de contrats conclus avec des clients** • Les produits du Groupe d'entreprises découlent principalement de la vente d'articles et de services rendus dans ses trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Le Courrier transactionnel comprend la distribution physique de factures, d'avis et de relevés. Le secteur Colis englobe les colis réguliers, tous les services de livraison accélérée et de messagerie, de même que les services de transport et de logistique à des tiers. Le secteur Marketing direct est constitué des services suivants : Courrier personnalisé de Postes Canada^{MC}, Courrier de quartier de Postes Canada^{MC} et Poste-publications^{MC}, tels que les journaux et les périodiques.
- g.1) **Contrats juridiquement exécutoires** • Les produits tirés de ces secteurs d'activité font généralement l'objet de conventions-cadres de compensation, d'énoncés des travaux ou de guides du client renfermant des modalités et des conditions qui deviennent des droits et des obligations juridiquement exécutoires dès que les lettres ou les colis font leur entrée dans le réseau de livraison ou dès qu'une demande de livraison ou une requête de service est reçue.
- g.2) **Obligation de prestation et répartition** • La seule obligation de prestation aux termes des contrats conclus avec des clients est généralement la livraison du courrier ou des colis. Cette obligation de prestation englobe parfois d'autres services (ramassage, transport, signature, vérification de l'identité, etc.) qui sont intégrés au réseau pour en faire un groupe de services constituant l'extrait ou l'obligation de prestation faisant l'objet du contrat passé par le client. Toutefois, si un contrat prévoit plus d'une obligation de prestation, la répartition du prix de transaction total entre les différentes obligations de prestation est effectuée en fonction du prix de vente distinct relatif des biens et services promis aux termes de chacune des obligations de prestation. Dans des circonstances limitées, lorsque le droit de recevoir d'un client une contrepartie dont le montant correspond directement à la valeur qu'a pour le client le service fourni jusqu'à la date considérée, le Groupe d'entreprises comptabilise des produits pour le montant qu'il a le droit de facturer. Le Groupe d'entreprises s'est prévalu de la mesure de simplification en vertu de laquelle il n'est pas tenu de fournir d'informations sur les obligations de prestation restantes dont la durée initiale attendue ne dépassait pas un an ou sur les obligations de prestation pour lesquelles il comptabilise des produits pour le montant qu'il a le droit de facturer au client.
- g.3) **Prix de transaction** • Les produits sont évalués en fonction de la valeur de la contrepartie qui devrait être reçue aux termes d'un contrat conclu avec un client à l'exclusion des taxes de vente et autres montants perçus pour le compte de tiers. Certains contrats conclus avec des clients du Groupe d'entreprises de Postes Canada contiennent des clauses usuelles prévoyant des rabais, des remises ou ristournes, des primes de performance, des remboursements dans le cas de ventes avec droit de retour ou d'autres contreparties qui peuvent entraîner une augmentation ou une diminution du prix de transaction. La plupart de ces composantes de contrepartie variable sont conditionnelles à

l'atteinte de seuils précis en matière de produits ou de volumes ou d'autres mesures de la performance. Ces montants sont inclus dans les produits dans la mesure où il est probable qu'un ajustement à la baisse important du montant cumulé des produits comptabilisés ne surviendra pas. En raison de la courte échéance des modalités de paiement prévues aux termes des contrats conclus avec des clients, les produits tirés de contrats conclus avec des clients du Groupe d'entreprises ne comportent pas de composante de financement importante.

- g.4) Comptabilisation des produits** • En règle générale, le Groupe d'entreprises comptabilise les produits progressivement en raison du transfert continu du contrôle aux clients. Les clients reçoivent les avantages des services de livraison de colis, d'articles de courrier transactionnel et d'articles de marketing direct et ceux des services de transport et de logistique en tierce partie. Les garanties de base concernant les éléments perdus, endommagés ou manquants de même que les garanties de livraison à temps ne sont pas vendues séparément. Par conséquent, elles ne constituent pas des obligations de prestation distinctes et elles sont comptabilisées conformément aux dispositions de l'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*.

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

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

- g.5) Les coûts de contrats** se composent principalement des coûts engagés pour obtenir des contrats, tels que les honoraires ou les commissions versés aux revendeurs pour qu'ils vendent des articles et des services pour le compte du Groupe d'entreprises. Celui-ci applique la mesure de simplification lui permettant de comptabiliser en charges les coûts marginaux d'obtention d'un contrat au moment où ils sont engagés dans la mesure où, autrement, la période d'amortissement de l'actif aurait été inférieure à un an.

- g.6) Les actifs sur contrat** comprennent principalement des montants, facturés ou non, découlant des colis et du courrier en transit à titre de créance. Les actifs sur contrat n'existent que lorsque toutes les obligations de prestation ont été remplies et que le droit de recevoir un paiement est uniquement fondé sur l'écoulement du temps. Compte tenu de leur nature à court terme, les montants facturés et les montants non facturés sont présentés dans la partie courante des clients, autres débiteurs et actifs sur contrat.

- g.7) Les passifs sur contrat** comprennent des paiements reçus ou des montants facturés avant le transfert des biens ou services au client, ce qui inclut les paiements reçus d'utilisateurs de machines à affranchir, lesquels sont différés selon une méthode d'échantillonnage représentative de la pratique de renouvellement de l'affranchissement par les clients, et les paiements au titre des services de réexpédition du courrier, lesquels sont différés sur la durée du contrat (soit généralement de 4 à 12 mois). Les produits différés comprennent également les montants facturés pour des services de livraison avant que ne soit effectuée la livraison ou les montants facturés à des revendeurs pour des envois d'articles de courrier avant que ne soient rendus les services correspondants aux clients. Les passifs sur contrat sont présentés dans la partie courante des produits différés ou dans la partie non courante des autres passifs selon le type de transaction.

- g.8) Le passif au titre de remboursement futur** comprend les ristournes devant être remises aux clients à la réalisation de volumes de ventes précis. Il est présenté en tant que passif courant dans les fournisseurs et autres créditeurs.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

j) Conversion des devises

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Comptabilisation et évaluation • À la date de début d'un contrat de location, soit lorsque l'actif au titre du droit d'utilisation sous-jacent est mis à la disposition du preneur, les actifs au titre de droits d'utilisation sont comptabilisés au coût, lequel englobe la valeur initiale de l'obligation locative, les paiements au titre de la location effectués

jusqu'à la date de début du contrat et diminués de tout avantage incitatif à la location consenti sous forme de ristournes de commission de même que les incitatifs au titre des travaux d'aménagement, le cas échéant. Ces avantages incitatifs sont traités comme une réduction de l'actif au titre du droit d'utilisation. Les frais initiaux directs de négociation et de conclusion d'un contrat de location et les frais de démantèlement et d'enlèvement du bien sous-jacent ne sont pas importants pour le Groupe d'entreprises; ils sont donc passés en charges à mesure qu'ils sont engagés.

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

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

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

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

- k.3) Taux d'actualisation** • Les paiements au titre de la location sont actualisés par application du taux d'emprunt marginal, puisque le taux d'intérêt implicite des contrats de location ne peut être déterminé facilement. Le taux d'emprunt marginal correspond au taux d'intérêt que le Groupe d'entreprises aurait à payer pour emprunter, pour une durée et avec une garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire au bien sous-jacent visé par le contrat de location. Le taux d'emprunt marginal est établi en fonction du rendement des obligations du gouvernement du Canada ajusté en fonction d'écarts de financement propres à l'entité.
- k.4) Modification** • Il y a modification de contrat de location lorsque les paiements futurs au titre de la location ou la durée du contrat de location changent ou lorsque le Groupe d'entreprises modifie son évaluation des options de renouvellement ou de résiliation. Toute modification de contrat de location entraîne une réévaluation de l'obligation locative et la comptabilisation d'un montant correspondant en ajustement de l'actif au titre du droit d'utilisation. Si la valeur comptable de l'actif au titre du droit d'utilisation s'en trouve ramenée à zéro et qu'il est nécessaire de réduire encore davantage l'obligation locative, le reste du montant de la réévaluation doit être comptabilisé en résultat net. La prolongation des contrats de location par le Groupe d'entreprises déclenche souvent une modification de contrat de location. L'incidence de la modification sur l'obligation locative est déterminée par application d'un taux d'actualisation révisé, soit le taux en vigueur au moment où les deux parties conviennent de modifier le contrat de location, et en fonction de la durée et des conditions révisées du contrat de location.
- k.5) Comptabilisation par le bailleur** • À titre de bailleur, le Groupe d'entreprises détermine, à la passation du contrat, s'il s'agit d'un contrat de location-financement ou d'un contrat de location simple. Ce classement porte sur l'actif au titre du droit d'utilisation plutôt que sur le bien sous-jacent; le Groupe d'entreprises procède à une appréciation globale afin de déterminer s'il transfère la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété du bien sous-jacent. Le cas échéant, le contrat est classé à titre de contrat de location-financement. Sinon, il est classé à titre de contrat de location simple. Cette appréciation tient compte de divers indicateurs, notamment le fait que la durée du contrat de location couvre ou non la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif. Si un contrat comporte des composantes locatives et non locatives, le Groupe d'entreprises répartit la contrepartie prévue au contrat en appliquant les dispositions de l'IFRS 15. Le Groupe d'entreprises comptabilise en produits les paiements de loyers reçus au titre de contrats de location simple selon la méthode linéaire sur la durée du contrat de location. Les créances au titre de contrats de location-financement sont comptabilisées dans les autres actifs, tandis que les produits financiers sont comptabilisés dans les produits de placement et autres produits.

l) Informations sectorielles

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

Le secteur Postes Canada offre des produits et services dans trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Le secteur Purolator tire ses produits de la prestation de services spécialisés de messagerie. Le secteur SCl fournit à des tiers des services de logistique dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des services de transport dans le secteur des petites et moyennes entreprises.

4. Estimations et jugements comptables critiques

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

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

- a) Jugements critiques dans l'application des méthodes comptables** • Les jugements qui suivent sont les jugements critiques que la direction a posés, à l'exclusion de ceux qui sont liés à des estimations [alinéa b) ci-après], lors de l'application des méthodes comptables du Groupe d'entreprises et qui ont eu une incidence significative sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés.
- a.1) Immobilisations** • Les immobilisations à durée d'utilité déterminée doivent être soumises à un test de dépréciation uniquement s'il existe une indication de dépréciation. La direction doit donc porter un jugement à l'égard de l'existence d'indications de dépréciation à la clôture de chaque exercice. Parmi les indications de dépréciation dont pourrait tenir compte la direction, il y a les changements dans l'usage courant ou futur prévu des actifs, les évaluations externes des actifs, leur obsolescence ou leur dégradation physique.
- a.2) Provisions et passifs éventuels** • Pour déterminer si un passif doit être comptabilisé sous la forme d'une provision, la direction doit exercer son jugement en vue de déterminer si le Groupe d'entreprises a une obligation actuelle juridique ou implicite découlant d'événements antérieurs, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et si une estimation raisonnable du montant de l'obligation peut être faite. Pour prendre cette décision, la direction peut se fonder sur l'expérience, les précédents externes et les avis et opinions du contentieux. Si la direction détermine que les trois conditions précitées sont respectées, elle doit comptabiliser une provision. Autrement, elle doit présenter un passif éventuel dans les notes afférentes aux états financiers consolidés si elle juge que l'une des trois conditions précitées n'est pas satisfaite, à moins que la probabilité d'une sortie de ressources pour règlement ne soit faible.
- a.3) Contrats de location** • Le Groupe d'entreprises est partie à de nombreux accords contractuels. L'exercice du jugement est requis à la passation d'un contrat afin de déterminer s'il contient un contrat de location ou de service et s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie. Pour déterminer si un contrat donné répond ou non à la définition d'un contrat de location, la direction prend en considération, entre autres, les facteurs suivants : existence ou non d'un bien déterminé, existence ou non d'un droit permettant d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques et existence ou non d'un droit permettant au Groupe d'entreprises de décider comment et à quelle fin utiliser le bien tout au long de sa durée d'utilisation. Les actifs au titre de droits d'utilisation doivent être soumis à un test de dépréciation uniquement s'il existe une indication de dépréciation. La direction doit donc porter un jugement à l'égard de l'existence d'indications de dépréciation à 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 au titre du droit d'utilisation, les évaluations externes de ce dernier, ainsi que son obsolescence ou sa dégradation physique.

La plupart des contrats de location immobilière prévoient des options de renouvellement ou de résiliation pouvant être exercées par le Groupe d'entreprises avant la fin de la durée contractuelle non résiliable. Dans la mesure du possible, le Groupe d'entreprises tente d'inclure de telles options dans le but de disposer d'une souplesse sur le plan

de l'exploitation. À la date de début du contrat, et annuellement par la suite, la direction exerce un jugement afin de déterminer s'il existe une certitude raisonnable quant au fait qu'elle exercera les options de renouvellement et de résiliation. Toute modification de la durée d'un contrat de location est comptabilisée en tant que modification de contrat de location, ce qui commande la réévaluation de l'obligation locative.

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

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

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

- b.1) COVID-19** • Déclarée pandémie au mois de mars 2020, la COVID-19 a eu d'importantes répercussions sur les économies canadienne et mondiale, y compris nos activités en 2020, et pourrait continuer d'en avoir dans l'avenir. Alors que la situation liée à la COVID-19 augmente à la fois en ampleur et en durée, les entités font face à des conditions souvent provoquées par un ralentissement économique général. Ces conditions comprennent, entre autres, la volatilité et l'érosion des marchés financiers, la détérioration du crédit, l'augmentation du taux de chômage, la baisse générale des dépenses discrétionnaires des consommateurs, la diminution de la demande et d'autres activités de restructuration. Si ces circonstances se maintiennent, elles pourraient entraîner un ralentissement économique encore plus important qui pourrait avoir une incidence négative prolongée sur nos résultats financiers. Il existe un large éventail de dénouements possibles, ce qui entraîne un degré d'incertitude particulièrement élevé quant à la trajectoire finale de cette situation. La possibilité de recouvrement et la dépréciation des actifs financiers et non financiers, la comptabilisation de la juste valeur des actifs financiers, l'évaluation des actifs aux titres des régimes de retraite et les obligations au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme, les paiements spéciaux de solvabilité, le moment de la comptabilisation des produits et les modifications de contrats font partie des autres incertitudes d'estimation, des jugements importants, de la volatilité et des risques résultant de la COVID-19.

Les entreprises et les consommateurs canadiens pourraient choisir de recourir à nos produits et services de façon différente, et nos fournisseurs et partenaires pourraient subir leurs propres répercussions. Certains de ces changements pourraient donner lieu à des pertes de crédit et à des réductions du volume d'activités futures. Ces incertitudes pourraient notamment se traduire par des interruptions dans la chaîne d'approvisionnement, la non-disponibilité de membres du personnel, la fermeture d'installations, une volatilité accrue de la valeur des instruments financiers et une diminution des ventes, du résultat et de la productivité.

Postes Canada suit les directives de l'Agence de santé publique du Canada et autres autorités de santé publique au pays. À l'heure actuelle, la durée et les répercussions de la COVID-19 demeurent inconnues, tout comme on ignore si les interventions du gouvernement et de la banque centrale seront efficaces. Il est impossible d'estimer de façon

fiable la durée et la gravité des faits nouveaux et leur incidence sur les résultats financiers et la situation de Postes Canada et de ses filiales en exploitation dans les périodes à venir. Postes Canada a fourni des informations additionnelles au sujet de l'incidence sur nos états financiers consolidés.

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

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

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

b.4) Goodwill • Le Groupe d'entreprises procède à un test de dépréciation du goodwill tous les ans, ou plus souvent au besoin, en vue de déterminer si le goodwill a subi une perte de valeur, conformément à la méthode comptable décrite à la note 3 d). Pour ce faire, la direction doit établir la valeur recouvrable estimative des unités génératrices de trésorerie pertinentes en fonction des flux de trésorerie futurs attendus, en se basant sur les plans d'affaires ou les prévisions internes, et actualiser ces flux de trésorerie pour refléter comme il se doit la valeur temps de l'argent. Même si la direction est d'avis que les estimations relatives aux flux de trésorerie futurs et aux taux d'actualisation sont raisonnables, des hypothèses différentes à l'égard des flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation pourraient avoir une incidence significative sur les résultats du test de dépréciation du goodwill. Les hypothèses relatives au test de dépréciation du goodwill sont présentées à la note 12.

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

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

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

b.6) Produits différés • Le Groupe d'entreprises estime le montant des produits différés à la date de clôture au titre des colis déposés ou en transit qui n'ont pas encore été livrés, des timbres-poste distribués aux détaillants qui n'ont pas encore été revendus, des machines à affranchir pour lesquelles les services n'ont pas été rendus et de la durée résiduelle des contrats de service de réexpédition du courrier. 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, tandis que les produits tirés des services de réexpédition du courrier sont différés sur la durée du contrat, soit généralement de 4 à 12 mois.

b.7) Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme •

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

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

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

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

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

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

b.9) Impôt sur le résultat • Le Groupe d'entreprises exerce ses activités dans un grand nombre de juridictions exigeant des calculs pour des opérations effectuées dans le cours normal de ses activités pour lesquelles la détermination de l'impôt ultime à payer est incertaine. Des passifs sont comptabilisés pour l'exposition anticipée au risque fiscal selon les estimations des impôts supplémentaires qui deviendront probablement exigibles. Lorsque le résultat du calcul de l'impôt final pour ces questions est différent du montant qui a été initialement comptabilisé, ces différences auront une incidence sur l'impôt sur le résultat et la charge d'impôt différé de la période où cette détermination sera établie.

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

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

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

a) Nouvelles normes, modifications ou interprétations

Les modifications suivantes publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) exigeant l'adoption obligatoire ou anticipée par le Groupe d'entreprises le ou après le 1^{er} janvier 2020, n'ont pas entraîné de changements importants dans les états financiers consolidés de la Société.

Modifications à l'IAS 1, *Présentation des états financiers (IAS 1)*, et à l'IAS 8, *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs (IAS 8)* • En octobre 2018, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 1 et à l'IAS 8 dans le but d'uniformiser la définition du terme « significatif » d'une norme à l'autre et de clarifier certains aspects de la définition. Il y précise que l'évaluation de l'importance relative devra tenir compte de la mesure dans laquelle les principaux utilisateurs pourraient raisonnablement être influencés dans leurs décisions économiques. Ces modifications établissent le fait qu'au moment d'évaluer s'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'une information influence les décisions des utilisateurs principaux, une entité doit prendre en considération tant les caractéristiques propres à ces utilisateurs que sa situation particulière.

Modifications à l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises (IFRS 3)* • En octobre 2018, l'IASB a publié des modifications à l'IFRS 3 dans le but d'aider les entités à déterminer si une transaction doit être comptabilisée comme un regroupement d'entreprises ou comme une acquisition d'actifs. Ces modifications offrent des indications additionnelles sur les exigences minimales pour répondre à la définition d'une entreprise, suppriment l'évaluation de la capacité des intervenants du marché de remplacer des éléments manquants, donnent des directives afin d'aider les entités à déterminer si un processus substantiel a été acquis, restreignent la portée de la définition d'une entreprise et d'une sortie et instaurent un test facultatif de la concentration de la juste valeur.

Modification à l'IFRS 16, *Contrats de location (IFRS 16)* • En mai 2020, l'IASB a publié une modification à portée limitée, *Allègements de loyer liés à la COVID-19*, introduisant une mesure de simplification qui dispense les preneurs d'apprécier si un allègement de loyer accordé en raison de la COVID-19 constitue une modification du contrat de location. La modification s'applique aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juin 2020, mais l'application anticipée est permise. Le Groupe d'entreprises a adopté de façon anticipée cette modification pour réduire le poids de ses obligations, dont l'étendue dépendra de l'ampleur et de la durée de la COVID-19. Un preneur qui fait ce choix comptabilise le changement apporté aux paiements de loyers par suite de l'allègement de loyer de la même manière qu'il comptabiliserait le changement s'il ne s'agissait pas d'une modification de contrat de location. La mesure de simplification ne s'applique qu'aux allègements de loyer octroyés en conséquence directe de la situation liée à la COVID-19 et seulement si certaines conditions sont remplies.

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

En 2020, l'IASB a publié des modifications aux normes suivantes qui s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2022 (l'adoption des modifications à l'IAS 1 a été reportée au 1^{er} janvier 2023). L'application anticipée est permise. Le Groupe d'entreprises évalue l'incidence de ces modifications.

Modifications à l'IFRS 3, *Regroupement d'entreprises – Référence au Cadre conceptuel (IFRS 3)* • Les modifications remplacent la mention du Cadre de préparation et de présentation des états financiers, publié en 1989, par la mention du Cadre conceptuel de l'information financière, publié en mars 2018, sans changer la substance des dispositions de la norme. L'IASB a ajouté une exception au principe de comptabilisation de l'IFRS 3 afin d'éviter l'éventuel problème de la perte ou du profit au « deuxième jour » découlant des passifs et passifs éventuels, qui entreraient normalement dans le champ d'application d'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* ou d'IFRIC 21, *Droits ou taxes s'ils étaient contractés de façon distincte*. L'IASB a également clarifié la disposition actuelle à l'égard des actifs éventuels dans l'IFRS 3, indiquant que les actifs éventuels ne sont pas admissibles à la comptabilisation à la date d'acquisition.

Modifications à l'IAS 16, *Immobilisations corporelles – Produit antérieur à l'utilisation prévue* • Les modifications interdisent la déduction du coût d'une immobilisation corporelle du produit de la vente des articles produits pendant le transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue par la direction. L'entité doit plutôt comptabiliser le produit de la vente de tels articles, ainsi que le coût de production de ceux-ci, en résultat net. La signification des « tests de bon fonctionnement de l'immobilisation corporelle » et les obligations en matière d'information ont également été clarifiées.

Modifications à l'IAS 37, *Contrats déficitaires – Coût d'exécution du contrat* • Les modifications précisent que les « coûts directement liés à l'exécution » d'un contrat comprennent les « coûts qui sont directement liés au contrat ». Les coûts directement liés à un contrat sont composés des coûts marginaux liés à l'exécution d'un contrat (tels que les coûts de main-d'œuvre directe ou les coûts des matières premières) et de l'affectation des autres coûts directement liés à l'exécution des contrats.

Modifications à l'IFRS 16, *Contrats de location – Avantages incitatifs à la location* • Dans le cadre des améliorations annuelles des normes IFRS – Cycle 2018-2020 de l'IASB, la modification proposée de l'exemple illustratif 13 qui accompagne l'IFRS 16 élimine le cas de remboursement des améliorations locatives par le bailleur afin de dissiper toute confusion relative au traitement des avantages incitatifs à la location.

Modifications à l'IAS 1, Présentation des états financiers (IAS 1) • En janvier 2020, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 1 afin de clarifier les exigences en matière de classement des passifs comme courants ou non courants, lesquelles s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2022. En juillet 2020, l'IASB a publié une autre modification visant à reporter la date d'entrée en vigueur des modifications précédentes pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2023. L'application anticipée des modifications restera permise.

6. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés

a) La trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés se composent de ce qui suit :

Aux 31 décembre (en millions)	2020		2019	
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Trésorerie	1 303 \$	85 %	1 300 \$	88 %
Instruments du marché monétaire émis par les :				
Gouvernements provinciaux	20	2 %	73	5 %
Institutions financières	25	2 %	24	2 %
Sociétés	117	11 %	78	5 %
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 465 \$	100 %	1 475 \$	100 %
Titres négociables				
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	282 \$	22 %	258 \$	21 %
Gouvernements provinciaux	420	32 %	258	21 %
Institutions financières	396	30 %	469	38 %
Sociétés	144	11 %	161	13 %
Obligations émises par des sociétés	59	5 %	102	7 %
Total des titres négociables	1 301 \$	100 %	1 248 \$	100 %
Titres négociables courants	1 256 \$	97 %	1 077 \$	86 %
Titres négociables non courants	45 \$	3 %	171 \$	14 %
Titres réservés				
Trésorerie	8 \$	1 %	19 \$	4 %
Obligations émises par le (les) :				
Gouvernement du Canada	115	22 %	106	21 %
Gouvernements provinciaux	230	43 %	213	41 %
Sociétés	184	34 %	176	34 %
Total des titres réservés	537 \$	100 %	514 \$	100 %

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2020 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2020 est de 0,8 % pour les instruments du marché monétaire (2,2 % en 2019) et de 1,7 % pour les obligations (2,4 % en 2019).

Les titres sont réservés pour respecter des affectations d'origine externe imposées aux régimes d'avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie rapatriés en vertu de la réforme des pensions du secteur public fédéral. Étant donné que ces régimes à prestations définies étaient en partie capitalisés par l'appui transitoire accordé par le gouvernement du Canada, le Groupe d'entreprises est tenu d'utiliser ces fonds exclusivement pour le versement des prestations connexes. Les titres réservés, s'ils sont détenus jusqu'à leur échéance, ont des durées s'échelonnant sur une période de 22 ans.

b) Produits de placement

Les produits d'intérêts et les profits et les pertes sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les titres négociables se sont chiffrés à 33 millions de dollars (59 millions de dollars en 2019). Les produits d'intérêts, ainsi que les profits et les pertes sur les titres réservés, se sont établis à 16 millions de dollars (23 millions de dollars en 2019).

c) Justes valeurs des instruments financiers

Les justes valeurs estimées des équivalents de trésorerie, des titres négociables, des titres réservés et des actifs financiers et passifs financiers détenus à des fins de gestion des risques utilisées aux fins de l'évaluation des montants présentés dans les états financiers consolidés sont classées au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur et sont appliquées sur une base récurrente. Il n'y a eu aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur au cours des exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019.

7. Autres actifs

Aux 31 décembre (en millions)	2020	2019
Impôt à recevoir	96 \$	50 \$
Charges payées d'avance	120	119
Actifs détenus en vue de la vente	2	1
Créances au titre de contrats de location-financement	15	14
Autres débiteurs	48	52
Total des autres actifs	281 \$	236 \$
Autres actifs courants	217 \$	171 \$
Autres actifs non courants	64	65

Au 31 décembre 2020, la totalité des propriétés classées comme étant détenues en vue de la vente concerne le secteur Postes Canada. Il est prévu que le produit de la vente de ces biens permettra de recouvrer entièrement leur valeur comptable.

Le tableau qui suit présente les paiements non actualisés au titre de la location devant être reçus annuellement pour chacune des périodes indiquées.

Aux 31 décembre (en millions)	2020	2019
Flux de trésorerie contractuels non actualisés		
Moins d'un an	5 \$	5 \$
De un an à cinq ans	10	9
Total des créances non actualisées au titre des contrats de location-financement	15 \$	14 \$

8. Immobilisations

a) Immobilisations corporelles

(en millions)	Terrains	Bâtiments	Améliora- tions locatives	Matériel des installations	Véhicules	Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Autre matériel	Actifs en cours de dévelo- pement	Total
Coût									
31 décembre 2018	347 \$	2 138 \$	318 \$	1 177 \$	503 \$	354 \$	1 058 \$	103 \$	5 998 \$
Entrées	105	55	42	49	99	26	82	74	532
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(1)	–	–	–	–	–	–	(1)
Mises hors service	–	(14)	(1)	(41)	(3)	(12)	(4)	–	(75)
Transferts	–	19	5	2	–	3	33	(62)	–
31 décembre 2019	452 \$	2 197 \$	364 \$	1 187 \$	599 \$	371 \$	1 169 \$	115 \$	6 454 \$
Entrées	7	67	13	33	82	12	66	213	493
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	(1)	(6)	–	–	–	–	–	–	(7)
Mises hors service	(1)	(14)	(5)	(16)	(2)	(21)	(174)	–	(233)
Transferts	–	36	3	7	–	6	3	(55)	–
31 décembre 2020	457 \$	2 280 \$	375 \$	1 211 \$	679 \$	368 \$	1 064 \$	273 \$	6 707 \$
Cumul des amortissements									
31 décembre 2018	– \$	1 171 \$	241 \$	723 \$	317 \$	275 \$	584 \$	– \$	3 311 \$
Amortissement	–	60	16	73	46	28	48	–	271
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(1)	–	–	–	–	–	–	(1)
Mises hors service	–	(12)	(1)	(38)	(3)	(12)	(3)	–	(69)
31 décembre 2019	– \$	1 218 \$	256 \$	758 \$	360 \$	291 \$	629 \$	– \$	3 512 \$
Amortissement	–	61	17	72	47	22	51	–	270
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(5)	–	–	–	–	–	–	(5)
Mises hors service	–	(12)	(4)	(16)	(2)	(21)	(175)	–	(230)
31 décembre 2020	– \$	1 262 \$	269 \$	814 \$	405 \$	292 \$	505 \$	– \$	3 547 \$
Valeur comptable									
31 décembre 2019	452 \$	979 \$	108 \$	429 \$	239 \$	80 \$	540 \$	115 \$	2 942 \$
31 décembre 2020	457 \$	1 018 \$	106 \$	397 \$	274 \$	76 \$	559 \$	273 \$	3 160 \$

b) Immobilisations incorporelles

(en millions)	Logiciels	Logiciels en cours de développement	Contrats de service et relations clients	Total
Coût				
31 décembre 2018	818 \$	9 \$	23 \$	850 \$
Entrées	7	52	–	59
Mises hors service	(22)	–	–	(22)
Transferts	12	(12)	–	–
31 décembre 2019	815 \$	49 \$	23 \$	887 \$
Entrées	10	69	–	79
Mises hors service	–	(20)	(1)	(21)
Transferts	31	(31)	–	–
31 décembre 2020	856 \$	67 \$	22 \$	945 \$
Cumul des amortissements				
31 décembre 2018	722 \$	– \$	22 \$	744 \$
Amortissement	41	–	–	41
Mises hors service	(22)	–	–	(22)
31 décembre 2019	741 \$	– \$	22 \$	763 \$
Amortissement	41	–	–	41
31 décembre 2020	782 \$	– \$	22 \$	804 \$
Valeur comptable				
31 décembre 2019	74 \$	49 \$	1 \$	124 \$
31 décembre 2020	74 \$	67 \$	– \$	141 \$

c) Actifs au titre de droits d'utilisation

(en millions)	Terrains	Immeubles (contrats de location bruts)	Immeubles (contrats de location nets)	Véhicules	Matériel des installations	Total
Valeur comptable						
31 décembre 2018	118 \$	230 \$	597 \$	34 \$	3 \$	982 \$
Entrées	2	62	186	1	1	252
Amortissement	(3)	(26)	(73)	(14)	(2)	(118)
Résiliations	–	(1)	(1)	–	(1)	(3)
31 décembre 2019	117 \$	265 \$	709 \$	21 \$	1 \$	1 113 \$
Entrées	4	46	178	–	1	229
Amortissement	(3)	(27)	(83)	(7)	(1)	(121)
31 décembre 2020	118 \$	284 \$	804 \$	14 \$	1 \$	1 221 \$

9. Avantages du personnel

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

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2020	2019
Avantages du personnel actif et autres avantages	648 \$	622 \$
Charge au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme [note 10 e)]	1 230	928
Avantages du personnel	1 878 \$	1 550 \$

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

a) Description des régimes d'avantages

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

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

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

Les plus importants régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, autres que les régimes de retraite, comprennent des régimes non capitalisés de soins de santé, ainsi que des régimes de soins dentaires et d'assurance-vie et décès. La partie du coût des prestations prise en charge par l'employeur et celle prise en charge par les retraités, le cas échéant, sont établies conformément aux règles de chaque régime ainsi qu'aux clauses des conventions collectives.

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

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

b) Risques associés aux régimes à prestations définies

Risque de capitalisation

L'un des principaux risques auxquels sont exposés les répondants de régimes est le risque de capitalisation, à savoir le risque que les taux de croissance des actifs détenus sous forme de placements et les taux de cotisation des régimes de retraite ne soient pas suffisants pour couvrir les obligations de capitalisation des régimes de retraite, ce qui pourrait donner lieu à des passifs non capitalisés. En cas de déficit de capitalisation, les organismes de réglementation exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures déterminées. La réglementation en vertu de *Loi de 1985 sur les normes de*

prestation de pension permettait à la Société de se prévaloir d'un allègement de ces cotisations spéciales et la Société discute avec son actionnaire, le gouvernement du Canada, de la possibilité de demander d'autres mesures d'allègement temporaires. Des précisions à ce sujet et sur les risques associés à l'allègement des cotisations spéciales sont fournies à la note 10 i).

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

Le Groupe d'entreprises gère le risque de capitalisation en surveillant et en révisant le ratio de capitalisation de façon continue et en s'assurant que les décisions en matière de placement sont prises conformément aux politiques et procédures propres à chaque régime ainsi qu'aux lois applicables. Les politiques et procédures de placement sont conçues de manière à permettre aux régimes de retraite d'obtenir un taux de rendement à long terme suffisant pour atteindre leurs objectifs de capitalisation et répondre à la croissance continue de leurs obligations en matière de capitalisation. L'*Énoncé des politiques et des procédures de placement dans le cadre du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes* (l'Énoncé), qui décrit le mode de placement des actifs des régimes de retraite, est examiné au moins annuellement pour les régimes d'importance. Selon l'Énoncé actuel, on estime qu'il n'est pas toujours souhaitable que le portefeuille de placements corresponde exactement à la répartition cible à long terme et, par conséquent, des seuils maximaux et minimaux ont été établis pour les catégories d'actifs. Pour les régimes d'importance, des études actif-passif sont réalisées périodiquement afin de garantir que leurs stratégies de placement demeurent appropriées dans des contextes économiques difficiles. Les stratégies de placement combinent en outre une approche axée sur le rendement et l'appariement actif-passif. La part des actifs des régimes placés selon la stratégie d'appariement actif-passif présente des caractéristiques qui permettent de compenser une partie de la variation des exigences en matière de capitalisation des régimes de retraite.

Autres risques

Divers risques financiers pèsent sur les actifs des régimes du fait des activités de placement qui sont menées. Il s'agit entre autres du risque de crédit, du risque de marché (risque de taux d'intérêt, risque de change et risque de prix) et du risque de liquidité associé aux instruments financiers. De plus, les obligations au titre des prestations définies présentent une incertitude de mesure en raison des principales hypothèses actuarielles utilisées [note 10 g)]. L'incidence de ces facteurs sur la réévaluation des actifs au titre des prestations des régimes de retraite et des obligations au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme peut être importante et imprévisible [note 10 h)].

c) Passif net au titre des prestations définies

Le tableau qui suit présente un rapprochement du passif net au titre des prestations définies des régimes à prestations définies, notamment de la valeur actualisée des obligations au titre des régimes à prestations définies et de la juste valeur des actifs des régimes.

Aux 31 décembre (en millions)	2020		2019	
	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	31 904 \$	3 901 \$	28 700 \$	3 644 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	728	127	533	121
Coût financier	987	127	1 083	139
Cotisations des employés	282	–	281	–
Prestations versées	(1 126)	(146)	(1 098)	(167)
Pertes actuarielles [note 10 f)]	1 847	303	2 405	156
Pertes résultant de modifications de régimes [note 10 e)]	–	123	–	8
Solde à la clôture de l'exercice	34 622 \$	4 435 \$	31 904 \$	3 901 \$
Juste valeur des actifs des régimes				
Solde à l'ouverture de l'exercice	29 319 \$	– \$	26 094 \$	– \$
Produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	903	–	984	–
Rendement des actifs des régimes à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs des régimes [note 10 e)]	1 658	–	2 677	–
Cotisations régulières de l'employeur	360	–	338	–
Cotisations spéciales de l'employeur	34	–	57	–
Cotisations des employés	282	–	281	–
Autres frais administratifs	(14)	–	(14)	–
Prestations versées	(1 126)	–	(1 098)	–
Solde à la clôture de l'exercice	31 416 \$	– \$	29 319 \$	– \$
Passif net au titre des prestations définies	3 206 \$	4 435 \$	2 585 \$	3 901 \$

Des réévaluations afin de tenir compte de l'effet du plafonnement de l'actif ont été faites pour chacun des régimes. Aux 31 décembre 2020 et 2019, ces réévaluations n'avaient entraîné aucune réduction des actifs au titre des prestations définies ni aucune augmentation des passifs au titre des prestations définies.

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

Aux 31 décembre (en millions)	2020		2019	
	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	2 585 \$	3 901 \$	2 606 \$	3 644 \$
Réévaluations des régimes à prestations définies [note 10 e)]	189	287	(272)	142
Prestations versées directement aux bénéficiaires [note 10 i)]	–	(146)	–	(167)
Cotisations régulières de l'employeur	(360)	–	(338)	–
Cotisations spéciales de l'employeur	(34)	–	(57)	–
Charge au titre des prestations définies [note 10 e)]	826	393	646	282
Passif net au titre des prestations définies à la clôture de l'exercice	3 206 \$	4 435 \$	2 585 \$	3 901 \$

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

Aux 31 décembre (en millions)	2020		2019	
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite		25 \$		75 \$
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite		3 231 \$		2 660 \$
Passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme		4 435		3 901
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		7 666 \$		6 561 \$
Partie courante des passifs au titre des autres avantages à long terme		65 \$		63 \$
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		7 601 \$		6 498 \$

d) Évaluation de la juste valeur des actifs des régimes

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

Au 31 décembre 2020

(en millions)

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
Trésorerie et titres à court terme	338	1 %	213	1 %	–	– %	551	2 %
Titres à revenu fixe	–	– %	12 292	39 %	1	– %	12 293	39 %
Titres de capitaux propres	11 836	39 %	82	– %	–	– %	11 918	39 %
Biens immobiliers	2	– %	–	– %	3 248	10 %	3 250	10 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	1 443	5 %	1 443	5 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	1 333	4 %	1 333	4 %
Dérivés	–	– %	26	– %	–	– %	26	– %
Autres	1	– %	–	– %	399	1 %	400	1 %
Total des actifs de placement	12 177	40 %	12 613	40 %	6 424	20 %	31 214	100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							202	
Juste valeur des actifs des régimes							31 416	

Au 31 décembre 2019

(en millions)

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
Trésorerie et titres à court terme	509	2 %	112	– %	–	– %	621	2 %
Titres à revenu fixe	–	– %	11 131	39 %	1	– %	11 132	39 %
Titres de capitaux propres	11 299	39 %	145	– %	–	– %	11 444	39 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	3 182	11 %	3 182	11 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	1 250	4 %	1 250	4 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	1 085	4 %	1 085	4 %
Dérivés	–	– %	48	– %	–	– %	48	– %
Autres	1	– %	–	– %	347	1 %	348	1 %
Total des actifs de placement	11 809	41 %	11 436	39 %	5 865	20 %	29 110	100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							209	
Juste valeur des actifs des régimes							29 319	

Le total des actifs des régimes comprend des instruments du marché monétaire et des obligations émises par le gouvernement du Canada, des organismes publics et d'autres sociétés d'État totalisant 4 154 millions de dollars (3 505 millions de dollars en 2019) et des impôts remboursables de 158 millions de dollars (173 millions de dollars en 2019) détenus par l'Agence du revenu du Canada. La juste valeur des impôts remboursables est évaluée au moyen de la méthode des flux de trésorerie actualisés selon le taux sans risque des obligations d'État au 31 décembre 2020, dont la durée correspond approximativement au calendrier de paiement futur des avantages. La juste valeur de la tranche résiduelle des actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs correspond approximativement à la valeur comptable [note 10 e)].

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

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

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

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2020			2019		
	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	728 \$	127 \$	855 \$	533 \$	121 \$	654 \$
Coût financier	986	127	1 113	1 083	139	1 222
Produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	(903)	–	(903)	(984)	–	(984)
Pertes actuarielles [note 10 f)] ¹	–	16	16	–	14	14
Autres frais administratifs	15	–	15	14	–	14
Pertes résultant de modifications de régimes ²	–	123	123	–	8	8
Charge au titre des prestations définies [note 10 c)]	826	393	1 219	646	282	928
Charge au titre des cotisations définies	27	–	27	23	–	23
Charge totale	853	393	1 246	669	282	951
Rendement des titres réservés [note 6 b)]	–	(16)	(16)	–	(23)	(23)
Composante incluse dans la charge au titre des avantages du personnel (note 9)	853 \$	377 \$	1 230 \$	669 \$	259 \$	928 \$
(Profits) pertes de réévaluation						
Rendement des actifs des régimes à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs des régimes ³	(1 658) \$	– \$	(1 658) \$	(2 677) \$	– \$	(2 677) \$
Pertes actuarielles [note 10 f)]	1 847	287	2 134	2 405	142	2 547
Composante incluse dans les autres éléments du résultat global [note 10 c)]^{4,5}	189 \$	287 \$	476 \$	(272) \$	142 \$	(130) \$

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.

2. L'arbitre a rendu sa décision concernant les conventions collectives du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU) et Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS). Cette décision a élargi l'admissibilité au régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi des employés représentés par le STTP-FFRS, donnant lieu à une perte de 122 millions de dollars. Une perte de 1 million de dollars résultant des modifications au régime a été comptabilisée en raison de la ratification d'une nouvelle entente collective avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) qui comprenait des modifications au régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi. En 2019, les prestations pour la couverture des soins psychologiques dans le cadre du régime de soins médicaux postérieurs à l'emploi ont augmenté, donnant lieu à une perte de 8 millions de dollars résultant des modifications du régime.

3. En 2020, la Société a appliqué la méthode d'actualisation pour estimer la valeur des impôts remboursables détenus par l'Agence du revenu du Canada. En 2019, la valeur nominale a été utilisée. Cette modification à l'estimation a été apportée de manière prospective et a donné lieu à une perte de 16 millions de dollars imputée aux autres éléments du résultat global pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

4. Les montants présentés dans ce tableau excluent un recouvrement d'impôt de 119 millions de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (charge d'impôt de 31 millions de dollars au 31 décembre 2019).

5. Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les régimes de retraite et les autres régimes d'avantages du secteur Postes Canada au 31 décembre 2020 se chiffraient respectivement à 2,67 % et 2,74 %, comparativement à respectivement 3,10 % et 3,20 % au 31 décembre 2019.

f) (Gains actuariels) pertes actuarielles

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

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2020			2019		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des autres avantages à long terme						
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses démographiques	– \$	6 \$	6 \$	– \$	(4) \$	(4) \$
Pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières	–	12	12	–	12	12
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	–	(2)	(2)	–	6	6
Pertes actuarielles comptabilisées en résultat net [note 10 e)]	– \$	16 \$	16 \$	– \$	14 \$	14 \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations définies						
Gains actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	(55) \$	– \$	(55) \$	(1 091) \$	(92) \$	(1 183) \$
Pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières	2 219	283	2 502	3 526	232	3 758
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	(317)	4	(313)	(30)	2	(28)
Pertes actuarielles comptabilisées dans les autres éléments du résultat global [note 10 e)]	1 847 \$	287 \$	2 134 \$	2 405 \$	142 \$	2 547 \$
Total des pertes actuarielles [note 10 c)]	1 847 \$	303 \$	2 150 \$	2 405 \$	156 \$	2 561 \$

g) Principales hypothèses actuarielles

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

Aux 31 décembre	2020		2019	
	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	2,67 %	2,74 %	3,10 %	3,20 %
Indice des prix à la consommation	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Charge au titre des prestations définies				
Taux d'actualisation	3,10 %	3,20 %	3,80 %	3,90 %
Indice des prix à la consommation	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Taux d'évolution des coûts des soins de santé ¹	s. o.	5,07 %	s. o.	5,13 %

1. Les taux d'évolution des coûts des soins de santé en 2020 et 2019 étaient de 5,07 % et 5,13 % respectivement, diminuant progressivement pour atteindre 4,00 % d'ici 2040.

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

Aux 31 décembre	2020	2019
Espérance de vie ¹ à 60 ans aux 31 décembre 2020 et 2019 (en années)		
Hommes	26	26
Femmes	29	29
Espérance de vie ¹ à 60 ans aux 31 décembre 2040 et 2039 (en années)		
Hommes	27	27
Femmes	30	30

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

h) Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité des principales hypothèses actuarielles utilisées pour calculer les obligations au titre des prestations définies du Groupe d'entreprises se présente comme suit :

Aux 31 décembre (en millions)	2020			2019		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Sensibilité aux taux d'actualisation						
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(2 671) \$	(356) \$	(3 027) \$	(2 499) \$	(304) \$	(2 803) \$
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	3 032 \$	406 \$	3 438 \$	2 731 \$	346 \$	3 077 \$
Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)						
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	1 191 \$	43 \$	1 234 \$	1 161 \$	38 \$	1 199 \$
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(1 150) \$	(41) \$	(1 191) \$	(1 119) \$	(36) \$	(1 155) \$
Sensibilité aux tables de mortalité						
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(851) \$	(110) \$	(961) \$	(730) \$	(85) \$	(815) \$
Diminution de 10 % des tables de mortalité	873 \$	128 \$	1 001 \$	749 \$	99 \$	848 \$
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.	641 \$	641 \$	s. o.	511 \$	511 \$
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	s. o.	(491) \$	(491) \$	s. o.	(395) \$	(395) \$

L'analyse de sensibilité qui précède est hypothétique et doit être utilisée avec circonspection. Les fluctuations des montants en fonction des variations indiquées ne peuvent généralement pas faire l'objet d'une extrapolation étant donné que le rapport entre la variation de l'hypothèse et celle du montant n'est peut-être pas linéaire. Les sensibilités ont été calculées indépendamment des variations des autres hypothèses clés. Les variations d'un facteur peuvent entraîner la variation d'autres facteurs, ce qui pourrait amplifier ou réduire certaines sensibilités. Les méthodes qui ont servi à l'établissement de cette analyse de sensibilité sont conformes à celles qui avaient été retenues pour calculer les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres régimes d'avantages en 2019.

La sensibilité aux tables de mortalité démontre l'incidence d'une augmentation ou d'une diminution de la probabilité de décès dans un intervalle d'un an pour ce qui est des participants aux régimes de divers âges.

Les durées moyennes pondérées des obligations au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme du Groupe d'entreprises varient, respectivement, de 15 à 23 années, de 14 à 18 années et de 5 à 7 années.

i) Total des paiements en trésorerie et allègement de la capitalisation

Le total des paiements versés en espèces au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme pour le Groupe d'entreprises se présente comme suit :

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2020	2019
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des régimes des autres avantages [note 10 c)]	146 \$	167 \$
Cotisations régulières de l'employeur aux régimes de retraite	360	338
Cotisations spéciales de l'employeur aux régimes de retraite	34	57
Paiements versés en espèces au titre des régimes à prestations définies	540	562
Cotisations aux régimes à cotisations définies	27	23
Total des paiements versés en espèces	567 \$	585 \$

En vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* et ses règlements connexes, le montant total de l'allègement de solvabilité est plafonné à 15 % des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Au-delà de cette limite, Postes Canada, à titre de répondante du Régime, serait tenue d'effectuer des paiements spéciaux pour éliminer tout manque à gagner des actifs sur les passifs selon les évaluations actuarielles sur une période de cinq ans en présomption de solvabilité. En vertu de cette *Loi* et de cette réglementation, Postes Canada aurait dû effectuer des paiements spéciaux de 368 millions de dollars pour éliminer tout manque à gagner pour 2020, au-delà de la limite de l'allègement. Toutefois, en raison des répercussions de la COVID-19 sur l'économie, le *Règlement sur l'allègement relatif aux paiements spéciaux de solvabilité* est entré en vigueur au deuxième trimestre de 2020, établissant un moratoire sur les paiements spéciaux de solvabilité pour les régimes de retraite à prestations déterminées sous réglementation fédérale pour le reste de 2020. Compte tenu de cette réglementation, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux en 2020, qui auraient totalisé 1,1 milliard de dollars (compte tenu des paiements spéciaux effectués pour couvrir les déficits de transfert), n'eût été cet allègement. Selon la réglementation en vertu de la *Loi*, Postes Canada ne prévoit pas effectuer de paiements spéciaux de solvabilité en 2021; cependant, la volatilité du marché pourrait avoir une incidence importante sur les paiements de solvabilité pour 2022 et les années suivantes. La Société a demandé à son actionnaire, le gouvernement du Canada, un allègement temporaire la dispensant de l'obligation d'effectuer les paiements futurs.

j) Cotisations futures prévues

En 2021, le montant total estimatif des cotisations du Groupe d'entreprises aux régimes de retraite à prestations définies, en présumant qu'aucun paiement spécial de solvabilité ne sera exigé, s'élèvera à 466 millions de dollars, ce qui comprend les cotisations régulières au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, qui avoisineront les 340 millions de dollars.

11. Impôt sur le résultat

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

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

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

(en millions)	31 décembre 2018	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2019
Actifs (passifs) d'impôt différé nets				
Immobilisations	(56) \$	(31) \$	– \$	(87) \$
Actifs au titre de droits d'utilisation	(252)	(32)	–	(284)
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	146	(52)	–	94
Obligations locatives	299	33	–	332
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 549	97	(31)	1 615
Autres	(7)	4	(8)	(11)
Actifs d'impôt différé nets	1 679 \$	19 \$	(39) \$	1 659 \$

Au 31 décembre 2020, la Société avait comptabilisé un actif d'impôt différé de 1 883 millions de dollars (1 659 millions de dollars en 2019) au titre de ces différences temporaires déductibles. La comptabilisation de cet actif d'impôt différé est fondée sur l'évaluation, par la direction, de tous les indices disponibles, comme les résultats d'exploitation à long terme prévus, qui suggèrent que la réalisation de l'actif d'impôt différé est probable.

Aucun passif d'impôt différé n'a été comptabilisé pour les différences temporaires liées à des participations dans les filiales, car la Société est capable de contrôler la date à laquelle les différences temporaires se résorberont et il est probable que celles-ci ne se résorberont pas dans un avenir prévisible. Le montant total de ces différences temporaires au 31 décembre 2020 se chiffre à 508 millions de dollars (415 millions de dollars en 2019).

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

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2020	2019
Charge (recouvrement) d'impôt exigible	(31) \$	72 \$
Ajustements sur exercices antérieurs	(6)	(62)
Total de la charge (du recouvrement) d'impôt exigible	(37)	10
Recouvrement d'impôt différé afférent à la naissance et à la résorption des différences temporaires	(120)	(77)
Ajustements sur exercices antérieurs	4	58
Total du recouvrement d'impôt différé	(116)	(19)
Recouvrement d'impôt sur le résultat	(153) \$	(9) \$

La charge (le recouvrement) d'impôt sur le résultat diffère du montant qui aurait été établi en appliquant le taux d'impôt fédéral prévu par la loi pour la Société de 25 % (25 % en 2019) au résultat avant impôt. Les raisons qui expliquent cette différence sont les suivantes :

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2020	2019
Perte avant impôt	(626) \$	(23) \$
Impôt fédéral au taux prévu par la loi pour la Société	(156)	(6)
Impôt provincial des filiales moins l'abattement d'impôt fédéral	3	3
Ajustements sur exercices antérieurs	(1)	(4)
Autre	1	(2)
Recouvrement d'impôt sur le résultat	(153) \$	(9) \$

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 2020 et en 2019.

12. Goodwill

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

Aux 31 décembre (en millions)			2020	2019
	Secteur Purolator	Secteur SCI	Total	Total
Solde à l'ouverture et à la clôture de l'exercice	121 \$	9 \$	130 \$	130 \$

Test de dépréciation du goodwill

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

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

- Les flux de trésorerie futurs ont été actualisés pour déterminer la valeur d'utilité. Les flux de trésorerie sont fondés sur le plan quinquennal de Purolator, qui concorde avec l'expérience passée et la manière dont Purolator est gérée. Les flux de trésorerie ont été établis par extrapolation en leur appliquant un taux de croissance à perpétuité de 2,5 % (2,5 % en 2019), qui tient compte à la fois des taux de croissance et d'inflation et qui constitue un taux acceptable compte tenu de l'information disponible et des normes en vigueur dans l'industrie au moment du test de dépréciation.
- Un taux d'actualisation avant impôt de 15,0 % (16,5 % en 2019) a été appliqué pour calculer la valeur recouvrable de Purolator, qui est fondée sur le coût moyen pondéré du capital de Purolator.

13. Fournisseurs et autres créditeurs

Aux 31 décembre (en millions)			2020	2019
Comptes fournisseurs			181 \$	117 \$
Charges à payer et autres créditeurs			491	394
Administrations postales étrangères			87	69
Mandats-poste en circulation			19	16
Impôt à payer			100	80
Total			878 \$	676 \$

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

14. Provisions

Le tableau ci-après présente les variations des provisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 :

(en millions)	Litiges		Autres		Total
Solde au 31 décembre 2019	40 \$		17 \$		57 \$
Provisions supplémentaires constituées	13		17		30
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(10)		(13)		(23)
Réduction au titre de la réévaluation des provisions	(2)		(1)		(3)
Solde au 31 décembre 2020	41 \$		20 \$		61 \$

Litiges

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

Autre

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

Des informations sur la juste valeur des passifs relatifs au démantèlement pour lesquels aucune provision n'a été comptabilisée, faute d'informations suffisantes pour établir une estimation raisonnable du montant de ces obligations, ou pour lesquels les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations sont possibles plutôt que probables sont fournies à la note 16.

15. Questions liées à la main-d'œuvre

La Société est partie à un certain nombre de litiges portant sur l'équité salariale et des sujets connexes qu'ont intentés divers groupes syndicaux de Postes Canada. S'il y a lieu, la Société a comptabilisé une provision au titre des salaires et avantages à payer et provisions connexes, celle-ci constituant la meilleure estimation de la direction des passifs qui devront être engagés.

Les questions suivantes ont évolué au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 :

- a) Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) ont achevé, en 2019, la mise en œuvre des principaux éléments du jugement relatif à l'équité salariale rendu par l'arbitre en mai 2018, sauf pour quelques questions qui demeuraient en suspens. Une question non résolue dans la décision initiale a été renvoyée au processus d'arbitrage exécutoire par le STTP, tandis que des solutions pour les autres questions font toujours l'objet de discussions. Les ajustements ont été faits rétroactivement au 1^{er} janvier 2016.
- b) Le 11 juin, l'arbitre a rendu sa décision au terme du processus d'arbitrage exécutoire dans le cadre du remplacement des conventions collectives expirées du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU) et du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS). Les nouvelles conventions de quatre ans prendront fin le 31 décembre 2021 (FFRS) et le 31 janvier 2022 (EPU) et comprennent des hausses salariales annuelles (pour les deux syndicats) ainsi que des changements à un certain nombre de dispositions. La Société poursuit l'analyse et la mise en œuvre de cette décision.
- c) En 2012, l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) a demandé la réactivation d'une plainte sur l'équité salariale déposée en 1992 que Postes Canada considérait comme ayant déjà été réglée. En 2014, un enquêteur de la Commission canadienne des droits de la personne a conclu que la période allant de 1992 à 1997 posait toujours problème. Ensuite, la Commission a renvoyé la question au Tribunal canadien des droits de la personne afin qu'il puisse statuer sur le fond de cette affaire. Le 12 mai 2019, Postes Canada et l'ACMPA ont conclu une entente, que la Commission a approuvée par la suite. Postes Canada et l'ACMPA ont mis sur pied un comité chargé de concrétiser le règlement convenu. L'implantation est en cours.
- d) La mise en œuvre du protocole d'accord conclu en 2013 entre l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et la Société relativement à la décision du Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal) portant sur la plainte d'équité salariale de l'AFPC se poursuit. La Société a avisé l'AFPC que les anciens employés qui n'ont pu être joints par courrier ou autrement ont cinq ans pour réclamer les sommes auxquelles ils ont droit en vertu du protocole d'accord. La période de cinq ans a commencé le 28 juillet 2016.

Pour le moment, il est impossible pour la Société de prévoir l'issue des divers litiges portant sur l'équité salariale et des sujets connexes et il se peut qu'elle procède au besoin à l'ajustement des provisions comptabilisées dans le résultat net pour les périodes subséquentes. Ces questions continueront d'évoluer; cependant, d'autres renseignements détaillés ne seront pas présentés, puisqu'ils pourraient être préjudiciables à la Société.

16. Passifs éventuels

- a) Une demande a été déposée à la Cour supérieure du Québec le 6 juillet 2020 afin d'intenter un recours collectif contre Postes Canada, au nom d'un groupe de clients qui, depuis le 14 mars 2020, ont payé pour le service de livraison accélérée de Postes Canada, dont la garantie de livraison à temps n'a pas été respectée. Postes Canada a suspendu les garanties de livraison à temps le 19 mars 2020, jusqu'à nouvel ordre, en raison de la COVID-19, et a apporté des changements à son mode de fonctionnement afin de protéger la santé et la sécurité de ses employés et des Canadiens. La poursuite allègue essentiellement que Postes Canada a néanmoins continué à promouvoir les garanties de livraison de services accélérés tout en refusant de les honorer. Le recours collectif proposé cherche à obtenir, pour tous les membres du groupe, des remboursements complets, des dommages-intérêts compensatoires et des dommages-intérêts punitifs. Le recours collectif n'a pas encore obtenu la certification de la Cour. Il est impossible de déterminer l'issue de ce recours collectif.
- b) En juin 2017, la Cour supérieure du Québec a autorisé l'exercice d'un recours collectif contre la Société. La poursuite allègue que la quote-part payée par certains travailleurs et retraités de la Société au Québec pour des médicaments d'ordonnance aux termes du régime d'assurance médicaments de Postes Canada depuis juillet 2013 excéderait le plafond annuel fixé en vertu de la loi qui régit la Régie de l'assurance maladie du Québec. Postes Canada a déposé un exposé de sa défense le 6 septembre 2019. Le 11 mars 2021, les parties ont conclu une entente de principe qui réglerait le recours collectif sans que Postes Canada n'ait à faire de paiement. L'entente de principe devra être approuvée par la Cour.
- c) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, chaque société du Groupe d'entreprises offre des indemnités à chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants ainsi qu'à certains de ses employés, soit aux termes de règlements administratifs, soit aux termes d'ententes, afin

de les dédommager pour les réclamations dont ils pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs ou de dirigeants du Groupe d'entreprises ou dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs, de dirigeants ou d'une autre fonction semblable au sein d'une autre entité à la demande du Groupe d'entreprises.

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

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

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

17. Prêts et emprunts

Aux 31 décembre (en millions)	2020		2019	
	Juste valeur ³	Valeur comptable	Juste valeur ³	Valeur comptable
Obligations, série 2, échéant en juillet 2025, portant intérêt à 4,08 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet ^{1,2}	577 \$	499 \$	554 \$	499 \$
Obligations, série 1, échéant en juillet 2040, portant intérêt à 4,36 %, payable semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet ^{1,2}	713	498	666	498
Total des prêts et emprunts (tous non courants)	1 290 \$	997 \$	1 220 \$	997 \$

- La Société a le droit de rembourser les obligations avant l'échéance en payant une prime par rapport à la juste valeur.
- Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.
- Les justes valeurs estimées présentées pour les prêts et emprunts sont classées au niveau 2 de la hiérarchie de la juste valeur et sont appliquées sur une base récurrente. Il n'y a eu aucun transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur au cours des exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019.

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

La charge d'intérêts sur les prêts et emprunts s'établit à 42 millions de dollars (42 millions de dollars en 2019) et est comptabilisée dans les fournisseurs et autres créditeurs. Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation à l'état consolidé des flux de trésorerie.

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

Aux 31 décembre (en millions)	2020	2019
Échéances		
2025	500 \$	500 \$
2040	500	500
	1 000 \$	1 000 \$

18. Obligations locatives

a) Obligations locatives

Aux 31 décembre (en millions)	2020	2019
Analyse des échéances – flux de trésorerie contractuels non actualisés^{1,2}		
Moins d'un an	157 \$	156 \$
De un an à cinq ans	527	512
Plus de cinq ans	1 197	1 073
Total des obligations locatives non actualisées	1 881 \$	1 741 \$
Obligations locatives comptabilisées à l'état consolidé de la situation financière	1 414 \$	1 299 \$
Obligations locatives courantes	122 \$	116 \$
Obligations locatives non courantes	1 292	1 183

- Les montants présentés dans le tableau qui précède comprennent des paiements au titre de la location (flux de trésorerie non actualisés) totalisant 26 millions de dollars (29 millions de dollars au 31 décembre 2019, présentés antérieurement au montant de 42 millions de dollars) qui seront versés, dans le cours normal des activités, à des parties liées pour des locaux destinés aux services postaux.
- Les contrats de location qui ne sont pas encore en vigueur, mais pour lesquels des engagements avaient été pris au 31 décembre 2020, prévoient des sorties de trésorerie futures de 74 millions de dollars qui n'ont pas été prises en compte dans l'évaluation de ces obligations locatives.

Le tableau qui suit présente des informations financières concernant les activités locatives comptabilisées dans les autres charges d'exploitation à l'état consolidé du résultat global.

Aux 31 décembre (en millions)	2020	2019
Paiements de loyers au titre de contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur	9 \$	6 \$
Paiements de loyers au titre de contrats de location à court terme	4	4
Paiements de loyers variables	3	–
Produits tirés de contrats de sous-location	(14)	(13)

b) Variations des passifs attribuables aux activités de financement

(en millions)	31 décembre 2018	Paiements	Intérêts	Entrées nettes (contrats de location)	31 décembre 2019	Paiements	Intérêts	Entrées nettes (contrats de location)	31 décembre 2020
Obligations locatives	1 163 \$	(153) \$	39 \$	250 \$	1 299 \$	(159) \$	41 \$	233 \$	1 414 \$

19. Gestion du capital

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

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

L'encours total des prêts et emprunts s'établit à 997 millions de dollars au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019. Les capitaux du Canada étaient déficitaires de 919 millions de dollars au 31 décembre 2020 et de 107 millions de dollars au 31 décembre 2019. La baisse des capitaux du Canada s'explique par la perte nette de 2020 et 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. La Société discute avec son actionnaire unique, le gouvernement du Canada, de la possibilité d'obtenir un allègement temporaire relatif aux paiements spéciaux de solvabilité futurs.

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

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

Ces objectifs et les stratégies connexes sont examinés et approuvés chaque année par le Conseil d'administration dans le cadre de l'étude du Plan d'entreprise annuel, qui est ensuite soumis à l'approbation du Conseil du Trésor. Le plan d'entreprise de la Société pour 2021 à 2025 a été déposé auprès de la ministre responsable de la Société canadienne des postes le 6 novembre 2020.

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

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

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

20. Instruments financiers et gestion des risques

Facteurs de risques financiers

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

Les stratégies de gestion des risques sont susceptibles d'évoluer en fonction des conditions et des circonstances futures, 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 les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont classés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2020, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des placements du portefeuille de titres réservés est de 12 ans (12 ans en 2019).

Le Groupe d'entreprises a effectué une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt en utilisant une augmentation ou une diminution de 1 %, ce qui représente l'évaluation par la direction d'une variation raisonnablement possible des taux d'intérêt, étant donné la nature et la durée jusqu'à l'échéance des placements en circulation. Une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait diminuer ou augmenter la valeur des titres réservés et des autres éléments du résultat global de 64 millions de dollars au 31 décembre 2020 (61 millions de dollars en 2019). 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.

La COVID-19 a entraîné un risque de taux d'intérêt additionnel en raison des variations importantes du taux cible de financement à un jour de la Banque du Canada, attribuables aux mesures mises en place par la Banque pour injecter davantage de liquidités dans l'économie canadienne.

- a.2) Risque de change** • L'exposition au risque de change provient principalement du secteur Postes Canada; le risque est surtout attribuable aux règlements internationaux conclus avec les administrations postales étrangères et au remboursement des mandats-poste libellés en monnaie étrangère. L'obligation de la Société de parvenir à un règlement avec les administrations postales étrangères est libellée en droits de tirage spéciaux (DTS), soit un panier de monnaies étrangères comprenant le dollar américain (\$ US), l'euro (€), la livre sterling (£), le yen japonais (JP¥) et le renminbi chinois (CN¥), alors que les paiements sont généralement libellés en dollars américains.

Le secteur Postes Canada possède un programme de couverture économique visant à réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et aux ventes libellées en DTS prévues. 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 cinq 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. La COVID-19 a entraîné une volatilité accrue des marchés, y compris les taux de change. L'évaluation des contrats de change à terme en vigueur est comme suit :

Au 31 décembre 2020

(en millions)

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	48 \$ US	62 \$	1,293 \$/\$ US	15 janvier 2021	Vente à terme	1 \$
Euro	21 €	32	1,565 \$/€	15 janvier 2021	Vente à terme	–
Livre sterling	4 £	7	1,727 \$/£	15 janvier 2021	Vente à terme	–
Yen japonais	627 JP¥	8	0,012 \$/JP¥	15 janvier 2021	Vente à terme	–
Renminbi chinois	54 CN¥	11	0,197 \$/CN¥	15 janvier 2021	Vente à terme	–
Total		120 \$				1 \$

Au 31 décembre 2019

(en millions)

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	54 \$ US	71 \$	1,321 \$/\$ US	17 janvier 2020	Vente à terme	1 \$
Euro	36 €	53	1,467 \$/€	17 janvier 2020	Vente à terme	1
Livre sterling	8 £	13	1,732 \$/£	17 janvier 2020	Vente à terme	–
Yen japonais	1 100 JP¥	13	0,012 \$/JP¥	17 janvier 2020	Vente à terme	–
Renminbi chinois	94 CN¥	18	0,187 \$/CN¥	17 janvier 2020	Vente à terme	–
Total		168 \$				2 \$

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

Exercices clos les 31 décembre

(en millions)

	2020			2019		
	Profits (pertes) de change	Profits (pertes) sur dérivés	Total	Pertes de change	Profits sur dérivés	Total
Latents	1 \$	1 \$	2 \$	(9) \$	1 \$	(8) \$
Réalisés	–	(6)	(6)	(2)	6	4
Total	1 \$	(5) \$	(4) \$	(11) \$	7 \$	(4) \$

L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2020 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 13 millions de dollars (10 millions de dollars en 2019).

- 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; elle ne nécessite donc pas un recours aux instruments dérivés pour gérer l'exposition résiduelle au risque marchandises.

b) Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles et amène le Groupe d'entreprises à subir une perte financière. Le risque de crédit découle des placements dans des sociétés et des institutions financières, ainsi que du crédit consenti aux clients grossistes et commerciaux, notamment les créances impayées. Les ventes aux consommateurs sont réglées par les clients au comptant ou au moyen des principales cartes de crédit. Il existe une incertitude de mesure accrue étant donné que l'ampleur et la durée de la COVID-19 demeurent inconnues. Toutefois, les augmentations de pertes de crédit attendues comptabilisées dans les états financiers consolidés de 2020 n'ont pas été importantes.

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

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

Le risque de crédit associé aux équivalents de trésorerie, aux titres négociables et aux titres réservés, qui sont des placements dans des titres de créance, est réputé être faible. Par conséquent, la dotation à la provision pour dépréciation comptabilisée au cours de la période a été limitée au montant des pertes attendues sur 12 mois. Celui-ci est déterminé à l'aide de la méthode de la probabilité de défaut, qui fait appel aux taux de défaillance historiques dérivés de données provenant d'agences de crédit externes pour des titres de créance de qualité similaire. Au besoin, les taux de défaillance historiques sont ajustés pour tenir compte d'informations actuelles et prospectives, telles que les écarts sur obligations. Les titres de créance sont regroupés en fonction de leur cote de crédit individuelle, et la perte de crédit attendue sur 12 mois est évaluée sur une base collective. Un titre désigné comme étant « en défaut » suppose que son émetteur a soit omis d'effectuer un paiement qu'il était juridiquement contraint d'effectuer, soit exprimé clairement qu'il omettra d'effectuer ce paiement dans un proche avenir soit encore, dans certains cas, procédé à une opération d'échange sur créances sinistrées (*distressed exchange*). Les titres de créance sont considérés comme étant dépréciés lorsqu'ils sont en défaut. La COVID-19 a créé une volatilité dans les conditions des marchés à l'échelle mondiale. Les écarts de rendement des obligations se sont creusés et les taux de défaillance ont augmenté, entraînant une hausse du risque de crédit. Postes Canada a revu et augmenté ses estimations des pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir à l'égard de certains titres négociables et de certains placements en titres réservés pour des catégories de placements dont les échéances sont supérieures à 12 mois en 2020. Aucune provision significative ni aucune perte de valeur à l'égard de placements n'ont été comptabilisées au cours ou à la clôture de l'exercice (aucun en 2019).

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

Pour les exercices clos les 31 décembre

	2020			2019		
	R-1 (élevé) ¹ / AAA ⁴	R-1 (moyen) ² / AA ⁵	R-1 (faible) ³ / A ⁶	R-1 (élevé) / AAA	R-1 (moyen) / AA	R-1 (faible) / A
Équivalents de trésorerie	45 \$	117 \$	– \$	80 \$	51 \$	44 \$
Titres négociables	762 \$	490 \$	49 \$	453 \$	290 \$	505 \$
Titres réservés	279 \$	126 \$	132 \$	184 \$	75 \$	255 \$
Taux de pertes de crédit attendues sur 12 mois	0,00 %	0,29 %	0,29 %	0,00 %	0,08 %	0,08 %

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

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

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

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

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

- b.2) Clients et autres débiteurs** • Le risque de crédit lié aux créances à recevoir de clients grossistes et commerciaux est atténué par l'importance de la clientèle du Groupe d'entreprises, qui regroupe à peu près tous les secteurs d'activité au Canada. Le Groupe d'entreprises applique un programme d'évaluation du crédit de chaque client selon la solidité financière et les habitudes de paiement, et limite le montant du crédit accordé. Il surveille ses comptes clients en fonction de ces limites de crédit et de l'ancienneté des factures impayées. Il établit une provision pour créances douteuses en ayant recours à l'approche simplifiée, qui fait appel aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Pour estimer les pertes de crédit attendues pour la durée de vie, le Groupe d'entreprises se sert de la modélisation du risque et de provisions spécifiques. Le modèle de risque utilise des informations prospectives pour relever une détérioration du crédit. Les provisions spécifiques tiennent compte des montants en souffrance qui n'ont pas été radiés parce que les efforts internes de recouvrement se poursuivent. Un compte client désigné comme étant « en souffrance » suppose que le client n'a pas respecté les modalités de paiement et que les efforts internes de recouvrement ont démontré que le client ne règlera le montant ni en partie ni en totalité. Les comptes clients transférés à des agences de recouvrement indépendantes sont automatiquement considérés comme étant en souffrance. Les comptes clients sont considérés comme étant dépréciés lorsqu'ils sont en souffrance. La surveillance active de la balance chronologique, de l'utilisation du crédit et de la modélisation du risque, en raison du ralentissement persistant dans certains secteurs de l'économie canadienne causé par la COVID-19, a donné lieu à une augmentation des créances douteuses du Groupe d'entreprises et de la provision pour pertes de crédit attendues de nos comptes clients commerciaux.

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

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

Aux 31 décembre (en millions)	2020	2019
Comptes clients :		
En règle	538 \$	494 \$
En souffrance depuis 1 jour à 15 jours	98	75
En souffrance depuis 16 à 30 jours	22	35
En souffrance depuis plus de 30 jours	42	48
Provision pour créances douteuses	(11)	(5)
Comptes clients – nets	689	647
Comptes clients – administrations postales étrangères	264	259
Actifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	1	2
Autres débiteurs	111	103
Clients et autres débiteurs	1 065 \$	1 011 \$

La provision pour créances douteuses correspond au montant des pertes potentielles au titre des comptes clients. Un taux moyen pondéré des pertes de crédit attendues pour le Groupe d'entreprises se situant entre 0 % et 1,3 % (0 % et 1,2 % en 2019), en fonction de l'historique des radiations, est appliqué aux montants en règle et en souffrance.

L'ancienneté des comptes clients fait l'objet d'un suivi afin de déceler toute détérioration possible du crédit.

Lorsqu'une détérioration du crédit laisse présager un possible ralentissement économique, un facteur est appliqué au taux historique. La provision peut également tenir compte des montants à payer qui sont en souffrance, mais qui n'ont pas été radiés parce que les efforts internes de recouvrement se poursuivent.

Le tableau qui suit présente l'évolution de la provision pour créances douteuses constituée à l'égard des comptes clients au 31 décembre 2020 :

Aux 31 décembre (en millions)	2020	2019
Provision pour créances douteuses, à l'ouverture	5 \$	5 \$
Augmentation de la provision au cours de la période portée au résultat net	15	3
Diminution attribuable aux radiations	(9)	(3)
Provision pour créances douteuses, à la clôture	11 \$	5 \$

c) Risque de liquidité

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

En vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, la Société a droit à un allègement dont le montant total est plafonné à 15 % du montant des passifs d'un régime au titre de la solvabilité. Postes Canada aurait été tenue d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité d'un montant de 368 millions de dollars en 2020 outre la limite de l'allègement. Cependant, le *Règlement sur l'allègement relatif aux paiements spéciaux de solvabilité* est entré en vigueur au deuxième trimestre de 2020, établissant un moratoire sur les paiements spéciaux de solvabilité pour le reste de 2020. De ce fait, Postes Canada n'a pas été tenue d'effectuer des paiements spéciaux en 2020. Selon la réglementation en vertu de la *Loi*, Postes Canada ne prévoit pas effectuer de paiements spéciaux de solvabilité se rapportant aux obligations du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes en 2021. La Société a demandé à son actionnaire, le gouvernement du Canada, un allègement temporaire la dispensant de l'obligation d'effectuer les paiements futurs. La volatilité du marché pourrait avoir une incidence importante sur les paiements de solvabilité en 2022 et par la suite. Des informations complémentaires à ce sujet sont présentées à la note 10 i). De son avis, la Société a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisée suffisantes pour couvrir ses activités pour au moins les 12 prochains mois.

Le plan d'emprunt de la Société est examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, puis soumis à l'approbation du Conseil du Trésor sur la recommandation de la ministre responsable de Postes Canada et du ministre des Finances, dans le cadre du processus d'approbation du Plan d'entreprise de la Société (note 19). Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société peut emprunter un montant maximal de 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, la Société est autorisée à emprunter à d'autres sources que l'État des sommes ne dépassant pas un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Les obligations locatives ne sont pas assujetties à cette limite. Au 31 décembre 2020, le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 100 millions de dollars (100 millions de dollars en 2019) pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme.

Le montant des prêts et emprunts de la Société se chiffre à 997 millions de dollars (997 millions de dollars en 2019) et des lettres de crédit sont émises pour un montant de 16 millions de dollars (13 millions de dollars en 2019) au 31 décembre 2020. Aucune somme n'est prélevée sur les facilités d'emprunt à court terme au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, les filiales de la Société ont accès à des facilités de crédit s'élevant à 155 millions de dollars (135 millions de dollars en 2019), dont 6 millions de dollars (16 millions de dollars en 2019) sont utilisés à la clôture de l'exercice. Les filiales disposent également de lettres de crédit totalisant 9 millions de dollars (7 millions de dollars en 2019). Des informations complémentaires au sujet des prêts et emprunts du Groupe d'entreprises sont présentées à la note 17.

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

Au 31 décembre 2020 (en millions)	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.	1 304 \$	– \$	– \$	1 304 \$
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	827	936
Obligations, série 2	4,12 %	20	582	–	602
		1 346 \$	669 \$	827 \$	2 842 \$

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

Au 31 décembre 2019 (en millions)	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.	1 158 \$	1 \$	– \$	1 159 \$
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	849	958
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	520	622
		1 200 \$	170 \$	1 369 \$	2 739 \$

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 19, influe également sur le risque de liquidité découlant des instruments financiers.

21. Engagements

Le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs externes, y compris des contrats qui prévoient des pénalités ou frais de résiliation de contrats, dont la valeur est d'environ 219 millions de dollars et qui vont jusqu'à 2024.

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services sur des périodes de plus d'un an. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs fondés sur les volumes, sous réserve des droits du Groupe d'entreprises de résilier ces ententes contractuelles.

22. Produits tirés de contrats conclus avec des clients

Les actifs sur contrat ont trait aux droits du Groupe d'entreprises à une contrepartie pour les colis en transit à la date de clôture et sont transférés vers les créances lorsque les droits deviennent inconditionnels, soit peu de temps après la date de clôture en raison de la courte durée du cycle de livraison des colis.

Aux 31 décembre (en millions)	2020	2019
Créances découlant de contrats conclus avec des clients	996 \$	969 \$
Autres débiteurs	48	37
Actifs sur contrat	21	5
Total des clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	1 065 \$	1 011 \$

Aux 31 décembre (en millions)	2020	2019
Passifs sur contrats, inclus dans ce qui suit :		
Produits différés (courants)	218 \$	152 \$
Autres passifs (non courants)	7	4
Total	225 \$	156 \$

Le tableau qui suit fournit un rapprochement des passifs sur contrat.

Aux 31 décembre (en millions)	2020	2019
Passifs sur contrat à l'ouverture de la période	156 \$	158 \$
Produits comptabilisés inclus dans les produits différés (courants) et les autres passifs (non courants) à l'ouverture de la période	(149)	(154)
Augmentation attribuable aux montants encaissés ou facturés, à l'exclusion des montants comptabilisés dans les produits au cours de la période	218	152
Passifs sur contrat à la clôture de la période	225 \$	156 \$

23. Autres charges d'exploitation

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2020	2019
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 844 \$	1 608 \$
Immobilier, installations et entretien	297	275
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	665	612
Autres charges d'exploitation	2 806 \$	2 495 \$

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

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2020	2019
Produit d'intérêts	35 \$	62 \$
Profit (perte) sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	2	(2)
Autres produits	4	4
Produits de placement et autres produits	41 \$	64 \$
Charge d'intérêts	(83) \$	(82) \$
Autres charges	(14)	(12)
Charges financières et autres charges	(97) \$	(94) \$
Charges liées aux activités d'investissement et de financement, montant net	(56) \$	(30) \$

25. Autres éléments du résultat global

(en millions)	Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net			Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net	
	Variation de la juste valeur latente des actifs financiers	Cumul des écarts de conversion	Cumul des autres éléments du résultat global	Réévaluations des régimes à prestations définies	Autres éléments du résultat global
Solde cumulé au 31 décembre 2018	38 \$	5 \$	43 \$		
Profits de la période	29 \$	– \$	29 \$	130 \$	159 \$
Impôt sur le résultat	(8)	–	(8)	(31)	(39)
Montant net	21 \$	– \$	21 \$	99 \$	120 \$
Solde cumulé au 31 décembre 2019	59 \$	5 \$	64 \$		
Profits (pertes) de la période	40 \$	(1) \$	39 \$	(476) \$	(437) \$
Impôt sur le résultat	(11)	–	(11)	119	108
Montant net	29 \$	(1) \$	28 \$	(357) \$	(329) \$
Solde cumulé au 31 décembre 2020	88 \$	4 \$	92 \$		

26. Transactions avec des parties liées

La Société est détenue entièrement par le gouvernement du Canada et elle est soumise au contrôle commun avec d'autres organismes publics, ministères et sociétés d'État. Le Groupe d'entreprises a effectué les transactions suivantes avec des parties liées, en plus de celles qui sont présentées ailleurs dans les états financiers consolidés :

a) Gouvernement du Canada, ses organismes et les autres sociétés d'État

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2020	2019
Produits générés par des transactions avec des parties liées	221 \$	255 ¹ \$
Paiements reçus à titre de compensation en vertu de programmes		
Envois postaux du gouvernement et envois d'articles destinés aux personnes aveugles	22 \$	22 \$
Loyers versés par les parties liées pour des locaux loués auprès de la Société	7 \$	8 \$
Charges relatives aux transactions avec des parties liées	14 \$	24 \$

1. La divulgation des montants sur les produits générés par des transactions avec des parties liées a augmenté de 15 millions de dollars compte tenu de l'information additionnelle disponible dans le secteur Purolator.

La majeure partie des produits générés par des transactions avec des parties liées concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada. Les produits comprennent également des paiements reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux personnes aveugles (note 2).

Aux 31 décembre (en millions)	2020	2019
Montants à recevoir des parties liées ou à payer à celles-ci		
Inclus dans les clients et autres débiteurs	15 \$	17 ¹ \$
Inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs	20 \$	10 \$
Produits différés générés par des transactions avec des parties liées	1 \$	2 \$

1. La divulgation des montants à recevoir des parties liées a augmenté de 2 millions de dollars compte tenu de l'information additionnelle disponible dans le secteur Purolator.

D'autres renseignements au sujet des contrats de location avec des parties liées sont donnés à la note 18 a).

b) Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres des conseils d'administration et les hauts dirigeants responsables de la planification, du contrôle et de la direction des activités du Groupe d'entreprises.

La rémunération des principaux dirigeants a été la suivante :

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2020	2019
Avantages du personnel à court terme	10 \$	13 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	1	1
Total de la rémunération	11 \$	14 \$

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises qui a trait aux conseils d'administration présentée dans ce tableau s'élève à 0,6 million de dollars (0,7 million de dollars en 2019).

En sus des montants présentés dans le tableau qui précède, des indemnités de cessation d'emploi non récurrentes d'un montant de 1,2 million de dollars ont été engagées au titre de la rémunération des principaux dirigeants en 2020 (0,8 million de dollars en 2019). Il n'y a eu aucune transaction avec les principaux dirigeants outre leur rémunération.

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

Dans le cours normal de ses activités, il arrive que le Groupe d'entreprises interagisse avec des entreprises dont les politiques financières et d'exploitation sont entièrement ou conjointement régies par les principaux dirigeants du Groupe d'entreprises. Le cas échéant, les principaux dirigeants concernés sont tenus de se retirer de toutes les discussions ou décisions se rattachant aux transactions entre les sociétés. Les seules transactions d'importance réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ont eu lieu entre Purolator et une société contrôlée par l'un des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises, qui est administrateur et actionnaire minoritaire de Purolator. Cette société a fourni à Purolator des services de

transport aérien pour un montant de 13 millions de dollars (14 millions de dollars en 2019). Ces transactions ont été effectuées à des prix et à des conditions qui sont comparables à ceux des transactions effectuées avec les autres fournisseurs de Purolator.

d) Transactions avec les régimes de retraite de la Société

Au cours de l'exercice, la Société a rendu des services administratifs au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes pour un montant de 12 millions de dollars (12 millions de dollars en 2019). Au 31 décembre 2020, une créance de 11 millions de dollars (13 millions de dollars en 2019) liée aux transactions avec le Régime est impayée et a été prise en compte dans les clients et autres débiteurs. Les paiements versés en espèces, y compris les cotisations aux régimes à prestations définies et aux régimes à cotisations définies du Groupe d'entreprises, sont présentés à la note 10 i).

27. Informations sectorielles et informations sur la ventilation des produits

a) **Secteurs opérationnels** • Une description des secteurs opérationnels du Groupe d'entreprises est fournie à la note portant sur les principales méthodes comptables [note 3 l)]. Les méthodes comptables utilisées pour les secteurs opérationnels sont les mêmes que celles décrites à la note portant sur les principales méthodes comptables (note 3). Les transactions intersectorielles sont comptabilisées à la valeur d'échange, qui correspond au montant convenu entre les diverses entités juridiques. Sauf pour le secteur des services de technologie de l'information qui fournit des services partagés selon le principe de recouvrement des coûts, les transactions sont conclues à des conditions qui sont comparables à celles en vigueur sur les marchés. Sur une base consolidée, le Groupe d'entreprises n'a aucun client externe dont les achats représentent plus de 10 % de la totalité de ses produits.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, l'unité fonctionnelle responsable de la technologie de l'information a touché des produits intersectoriels se chiffrant à 311 millions de dollars (277 millions de dollars au 31 décembre 2019), a engagé des charges d'exploitation de 311 millions de dollars (277 millions de dollars au 31 décembre 2019) et a enregistré un résultat net de néant (néant au 31 décembre 2019). Le total des actifs et des passifs au 31 décembre 2020 se chiffre, respectivement, à 149 millions de dollars et à 102 millions de dollars (146 millions de dollars et 97 millions de dollars, respectivement, au 31 décembre 2019).

Au 31 décembre 2020 et pour l'exercice clos à cette date

(en millions)

	Postes Canada	Purolator	SCI	Autre	Total
Produits provenant des clients externes	6 854 \$	2 174 \$	290 \$	– \$	9 318 \$
Produits intersectoriels	88	32	39	(159)	–
Produits d'exploitation	6 942 \$	2 206 \$	329 \$	(159) \$	9 318 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	5 365 \$	1 007 \$	164 \$	114 \$	6 650 \$
Autres charges d'exploitation	2 061	921	101	(277)	2 806
Amortissement	314	78	40	–	432
Charges d'exploitation	7 740 \$	2 006 \$	305 \$	(163) \$	9 888 \$
Résultat d'exploitation	(798) \$	200 \$	24 \$	4 \$	(570) \$
Produits de placement et autres produits	84 \$	4 \$	– \$	(47) \$	41 \$
Charges financières et autres charges	(65)	(28)	(4)	–	(97)
Résultat avant impôt	(779) \$	176 \$	20 \$	(43) \$	(626) \$
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(206)	48	5	–	(153)
Résultat net	(573) \$	128 \$	15 \$	(43) \$	(473) \$
Total des actifs	9 555 \$	1 679 \$	293 \$	(318) \$	11 209 \$
Entrées d'immobilisations	337 \$	205 \$	7 \$	1 \$	550 \$
Total des passifs	10 968 \$	961 \$	178 \$	(20) \$	12 087 \$

Au 31 décembre 2019 et pour l'exercice clos à cette date
(en millions)

	Postes Canada	Purolator	SCI	Autre	Total
Produits provenant des clients externes	6 683 \$	1 907 \$	309 \$	– \$	8 899 \$
Produits intersectoriels	65	27	37	(129)	–
Produits d'exploitation	6 748 \$	1 934 \$	346 \$	(129) \$	8 899 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 798 \$	885 \$	172 \$	112 \$	5 967 \$
Autres charges d'exploitation	1 828	801	113	(247)	2 495
Amortissement	309	84	38	(1)	430
Charges d'exploitation	6 935 \$	1 770 \$	323 \$	(136) \$	8 892 \$
Résultat d'exploitation	(187) \$	164 \$	23 \$	7 \$	7 \$
Produits de placement et autres produits	107 \$	6 \$	– \$	(49) \$	64 \$
Charges financières et autres charges	(73)	(18)	(3)	–	(94)
Résultat avant impôt	(153) \$	152 \$	20 \$	(42) \$	(23) \$
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(53)	39	5	–	(9)
Résultat net	(100) \$	113 \$	15 \$	(42) \$	(14) \$
Total des actifs	9 170 \$	1 392 \$	288 \$	(323) \$	10 527 \$
Entrées d'immobilisations	458 \$	106 \$	24 \$	3 \$	591 \$
Total des passifs	9 678 \$	768 \$	182 \$	(29) \$	10 599 \$

b) Informations sur les produits répartis par régions géographiques

En ce qui concerne la Société, les produits présentés pour les régions géographiques autres que le Canada le sont en fonction de l'emplacement de l'administration postale étrangère qui a recours au service. En ce qui concerne les autres secteurs et l'unité fonctionnelle, ces produits sont présentés en fonction de l'emplacement du client qui a recours au service. Quand des produits importants sont attribués à un pays étranger, ces produits sont indiqués séparément. Aucun actif important du Groupe d'entreprises n'est situé à l'extérieur du Canada. Tous les produits intersectoriels proviennent du service du régime intérieur, ils ont donc été éliminés du montant des produits intersectoriels présenté par régions géographiques.

Exercices clos les 31 décembre (en millions)	2020	2019
Canada	8 782 \$	8 376 \$
États-Unis	281	259
Reste du monde	255	264
Total des produits	9 318 \$	8 899 \$

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

Les produits pour les articles et les services sont présentés en fonction de l'information disponible au moment de la vente. En conséquence, les produits tirés de la vente de timbres et de l'utilisation de machines à affranchir sont présentés séparément, au lieu d'être attribués aux secteurs d'activité.

Exercices clos les 31 décembre
(en millions)

	2020			2019		
	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Produits attribués aux articles et aux services						
Colis	5 871 \$	(157) \$	5 714 \$	4 927 \$	(126) ¹ \$	4 801 \$
Courrier transactionnel	1 773	(2)	1 771	1 926	(2)	1 924
Marketing direct	809	–	809	1 065	–	1 065
Autres produits	515	(311)	204	494	(277) ¹	217
	8 968 \$	(470) \$	8 498 \$	8 412 \$	(405) \$	8 007 \$
Produits non attribués						
Timbres-poste	392 \$	– \$	392 \$	362 \$	– \$	362 \$
Machines à affranchir	428	–	428	530	–	530
	820 \$	– \$	820 \$	892 \$	– \$	892 \$
Total	9 788 \$	(470) \$	9 318 \$	9 304 \$	(405) \$	8 899 \$

1. Reclassement pour rendre la présentation conforme à celle de l'exercice considéré et réalignement des produits et des services entre les secteurs d'activité, un montant de 13 millions de dollars a été reclassé des autres produits dans les produits générés par les colis.

d) Informations sur les produits relatifs aux canaux de vente

Dans les produits relatifs aux canaux de vente sont présentés les produits du régime intérieur, qui comprennent les produits générés par le canal commercial et les produits générés par le canal de vente au détail. Les produits du régime international comprennent les produits en provenance des États-Unis et du reste du monde, tels que définis à la note 27 b).

Exercices clos les 31 décembre
(en millions)

	2020			2019		
	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes	Total des produits	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
Régime intérieur						
Canal commercial	6 332 \$	(159) \$	6 173 \$	6 341 \$	(128) ¹ \$	6 213 \$
Canal de vente au détail	2 612	–	2 612	2 162	–	2 162
	8 944 \$	(159) \$	8 785 \$	8 503 \$	(128) \$	8 375 \$
Régime international	536 \$	– \$	536 \$	523 \$	– \$	523 \$
Autres	308 \$	(311) \$	(3) \$	278 \$	(277) ¹ \$	1 \$
Total	9 788 \$	(470) \$	9 318 \$	9 304 \$	(405) \$	8 899 \$

1. Reclassement pour rendre la présentation conforme à celle de l'exercice considéré et réalignement des produits et des services entre les secteurs d'activité, un montant de 12 millions de dollars a été reclassé des autres produits dans les produits générés par les colis.

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.

Consultez tout le rapport annuel de 2020 à l'adresse postescanada.ca/rapport_annuel.

^{MC} Marque de commerce de la Société canadienne des postes.

This report is also available in English.

postescanada.ca

Canada

