

Société  
canadienne  
des postes

Rapport annuel

2013

Groupe d'entreprises de Postes Canada : Résultats	
Comprendre les résultats financiers de 2013	
Message du président	2
Survol de l'année 2013	4
Occasions de croissance	6
Notre réseau de livraison physique	8
Notre réseau de livraison numérique	10
Groupe d'entreprises de Postes Canada	12
Message du président du Conseil	13
Conseil d'administration	14
Dirigeants de la Société	14
Régie d'entreprise	15
Rapport du Bureau de l'ombudsman	16
Responsabilité sociale de l'entreprise	17
Protocole du service postal canadien	18
Conformité au Protocole du service postal canadien en 2013	19
Résultats financiers	22

# Groupe d'entreprises de Postes Canada : Résultats

(en millions de dollars) 2013      2012      Changement<sup>1</sup> (%)

Activités opérationnelles			
Produits opérationnels	7 563	7 529	0,4 %
Résultat opérationnel <sup>2</sup>	(193)	(106)	(81,1) %
Marge opérationnelle (%) <sup>2</sup>	(2,6) %	(1,4) %	

Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement <sup>3</sup>	135	(4)	
Résultat avant impôt <sup>2</sup>	(58)	(110)	47,3 %
Résultat net <sup>2</sup>	(29)	(83)	65,7 %

Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	326	310	5,1 %
Sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations	(357)	(575)	37,9 %

## Situation financière

Trésorerie et titres négociables	1 038	868	19,5 %
Total de l'actif <sup>2</sup>	6 667	7 094	(6,0) %
Prêts et emprunts	1 131	1 143	(1,1) %
Capitaux du Canada <sup>2</sup>	(391)	(2 633)	85,1 %

## Volume

Volume total – résultat consolidé (en millions)	9 448	9 755	(3,1) %
Croissance des colis du régime intérieur (secteur Postes Canada)	6,9 %	6,0 %	
Érosion du volume d'articles Poste-lettres <sup>MC</sup> du régime intérieur (secteur Postes Canada)	(4,8) %	(6,4) %	
Diminution du volume de courrier transactionnel par adresse	(5,9) %	(7,0) %	

## Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes

Actifs du Régime – juste valeur du marché	19 244	16 780	14,7 %
(Déficit) excédent sur le plan de la continuité devant être capitalisé <sup>4</sup>	(296)	81	
Déficit de solvabilité devant être capitalisé <sup>4</sup>	(6 345)	(5 890)	(7,7) %
Cotisations de l'employeur – actuelles	258	308	(16,5) %
Cotisations de l'employeur – spéciales	27	63	(56,9) %

1. Ajustement en fonction du nombre de jours commerciaux, le cas échéant.

2. Les données comparatives de 2012 ont été retraitées à la suite de l'adoption en 2013 de Normes internationales d'information financière (IFRS) nouvelles ou révisées.

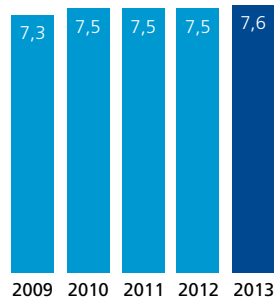
3. Tient compte du profit sur la cession d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente.

4. Le montant pour l'exercice 2013 est une estimation. Les évaluations actuarielles du régime seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2014. Voir la section 6.5 du Rapport de gestion à la page 50 pour plus de renseignements.

Groupe d'entreprises de Postes Canada

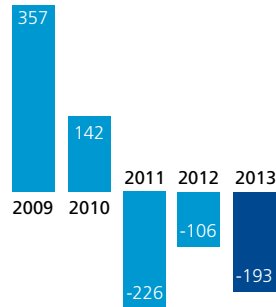
Produits opérationnels

(en milliards de dollars)



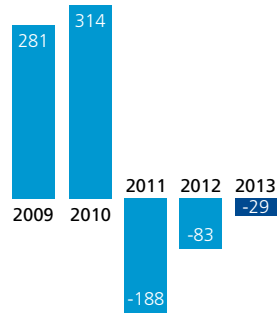
Résultat opérationnel\*

(en millions de dollars)



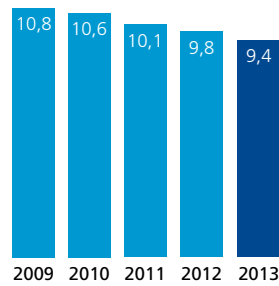
Résultat net\*

(en millions de dollars)



Volume

(en milliards d'articles)



\* Les résultats de 2009 sont établis selon les principes comptables généralement reconnus du Canada alors en vigueur; ceux de 2010 à 2013 sont établis selon les Normes internationales d'information financière (IFRS).

Dans le présent rapport, les désignations Postes Canada et secteur Postes Canada ne comprennent pas les filiales de la Société canadienne des postes. Le Groupe d'entreprises de Postes Canada et le Groupe d'entreprises désignent le secteur Postes Canada ainsi que les principales filiales Purolator Holdings Ltd., Groupe SCL inc. et Innovapost Inc.

# Comprendre les résultats financiers de 2013

	SECTEUR POSTES CANADA	GROUPE D'ENTREPRISES DE POSTES CANADA
<p>En 2013, le secteur Postes Canada et le Groupe d'entreprises de Postes Canada ont enregistré des <b>pertes opérationnelles</b> considérables. Ces pertes étaient en grande partie attribuables à l'érosion continue des volumes de courrier transactionnel du secteur Postes Canada.</p> <p>Les pertes opérationnelles ont toutefois été réduites par <b>d'autres produits (nets)</b> principalement attribuables à la vente d'immobilisations de la Société. La vente de l'établissement situé au centre-ville de Vancouver représente 109 millions de dollars de ces montants.</p>	<p><b>-269</b> millions de dollars</p> <p><b>144</b> millions de dollars</p>	<p><b>-193</b> millions de dollars</p> <p><b>135</b> millions de dollars</p>
Voici le <b>résultat avant impôt</b> .	<p><b>-125</b> millions de dollars</p>	<p><b>-58</b> millions de dollars</p>

Étant donné l'érosion continue des volumes de courrier transactionnel, Postes Canada prévoit une perte financière en 2014, malgré la mise en œuvre de son plan d'action en cinq points pour assurer l'avenir du service postal.

# Message du président

Postes Canada a une riche et longue tradition de livraison du courrier aux Canadiens d'un bout à l'autre du pays. Elle le fait depuis plus de 250 ans.

Bien avant la Confédération, Postes Canada a été établie selon le principe du « service universel », c'est-à-dire une entente entre le service postal et la population qu'il sert. Selon cette promesse réciproque, Postes Canada s'est vue confier l'obligation coûteuse de livrer le courrier à toutes les adresses. En retour, chaque ménage et entreprise au Canada devait faire affaire exclusivement avec Postes Canada pour le service postal. En d'autres mots, le monopole sur la livraison des lettres au Canada permettait de financer les coûts importants associés à la prestation du service postal dans un pays vaste et peu peuplé.

Au fil du temps, l'équilibre sur lequel reposait cette entente s'est rompu puisque les ménages et les entreprises ont cessé d'utiliser le courrier comme mode de communication principal. Ils se servent librement de moyens électroniques pour envoyer et recevoir leur courrier. Par conséquent, dans la nouvelle économie numérique, le privilège exclusif de Postes Canada pour la livraison des lettres ne suffit plus à financer son obligation d'assurer un service universel. Cependant, Postes Canada a toujours cette obligation de livrer le courrier à chaque adresse.

Quelques statistiques illustrent à quel point cette situation n'est plus viable. Les volumes du secteur Courrier transactionnel ont chuté de 30 % depuis 2007. Puisqu'il y a moins de courrier, les revenus diminuent, alors que coût de la prestation du service postal est en grande partie fixe. En 2013, nous avons livré 1,2 milliard d'articles Poste-lettres<sup>MC</sup> du

**Notre modèle d'affaires  
devra changer  
fondamentalement, non  
pas pour le bien d'une  
entreprise, mais pour le  
bien du pays qu'elle sert.**



régime intérieur de moins qu'en 2006. Ce recul met en péril un service offert aux Canadiens depuis bien avant l'indépendance du Canada.

Encore une fois, nous nous trouvons à un tournant de notre histoire. Nous traitons moins de lettres dans notre système chaque année, mais les Canadiens se tournent de plus en plus vers Postes Canada pour assurer la livraison de documents et d'articles qu'ils commandent en ligne. Malheureusement, il ne s'agit pas d'un simple remplacement des lettres par des colis dans le flot du courrier. Notre modèle d'affaires devra changer fondamentalement, non pas pour le bien d'une entreprise, mais pour le bien du pays qu'elle sert.

Postes Canada joue encore un rôle important dans la vie des Canadiens à mesure que leurs besoins évoluent. Pour les détaillants, petits et grands, partout au pays, nous sommes un réseau de livraison pratique et abordable leur permettant de participer à l'économie numérique croissante, d'accroître leur chiffre d'affaires et de créer des emplois. Les petites entreprises, les régions rurales et les collectivités du Nord comptent toujours sur la livraison du courrier et font partie des acheteurs en ligne les plus actifs; pour eux, la viabilité à long terme du service postal est donc essentielle.

## Notre défi : Trouver le juste équilibre

Notre défi était d'élaborer un plan répondant aux besoins de tous les Canadiens tout en trouvant une solution aux coûts traditionnels d'un système créé en grande partie pour traiter et livrer un gros volume de courrier. La réduction de nos coûts opérationnels nous a aidé de bien des façons, mais il fallait faire beaucoup plus pour réorganiser le système postal et éviter les pertes financières chroniques.

C'est ainsi que nous avons dévoilé notre plan d'action en cinq points à la fin de 2013. Ce plan jettera les bases d'un nouveau système postal pour les Canadiens. Il reflète ce que les Canadiens à l'échelle du pays nous ont dit au cours de discussions sur l'avenir du service postal dans les villes et les villages, et dans un forum en ligne. Les Canadiens veulent avoir un système postal sur lequel ils peuvent compter pour répondre à leurs besoins changeants, mais ils ne sont pas disposés à payer pour ce système avec leurs impôts.

Notre plan est audacieux, mais réaliste. Il est le résultat d'une analyse de deux ans où l'on a examiné toutes les options, y compris celles offertes par d'autres administrations postales partout dans le monde, afin de déterminer les solutions qui serviront le mieux les Canadiens. Nous simplifions nos opérations, trouvons des solutions aux coûts de main-d'œuvre, rajustons nos tarifs pour

mieux refléter la situation actuelle, offrons plus de commodité en ajoutant des bureaux de poste concessionnaires et convertissons aux boîtes postales communautaires les quelque cinq millions de clients qui reçoivent toujours leur courrier à la porte.

Ce plan exhaustif sur cinq ans redonnera à Postes Canada une solide assise financière et lui fournira une plateforme de croissance alimentée par l'évolution des besoins des gens et des entreprises que nous servons. Il ne s'agit pas d'un simple plan d'affaires; il s'agit d'un cadre permettant de protéger le service postal national et de le préparer pour les générations à venir. Pour que ce plan réussisse, nous devons apporter des changements qui toucheront certains Canadiens; c'est inévitable.

Faire passer aux boîtes postales communautaires les clients qui reçoivent toujours leur courrier à la porte est un changement historique, plus que tout autre élément de notre plan. Même si des raisons pressantes justifient la transition, nous n'avons pas pris cette décision à la légère.

Ce à quoi nous excellons, c'est le service de livraison aux 15,5 millions d'adresses dans toutes les régions du pays, mais cela signifie également que Postes Canada a l'une des structures de coûts les plus élevées de toutes les administrations postales des pays occidentaux. La prestation de ce service s'avère de plus en plus difficile chaque année puisque le nombre d'adresses ne cesse d'augmenter alors que le nombre de lettres par ménage est à la baisse.

Les boîtes postales communautaires sont apparues pour la première fois au Canada dans les années 1980 et ont depuis résisté à l'épreuve du temps pour des millions de ménages canadiens. Ceux qui reçoivent leur courrier à une boîte communautaire en voient les réels avantages : ces boîtes sont plus sécuritaires qu'une boîte aux lettres non verrouillée, elles sont dotées de compartiments à colis sécurisés et elles permettent d'éviter que le courrier s'empile devant votre porte si vous n'êtes pas à la maison. Elles ne sont pas à côté de la porte, mais ne sont tout de même pas loin de la maison. C'est également vrai pour les personnes qui reçoivent leur courrier à une boîte aux lettres se trouvant dans le hall d'entrée d'un immeuble d'habitation ou à

une boîte aux lettres rurale, ce qui signifie que 10 millions de ménages ne connaîtront aucun changement à leur mode de livraison dans le cadre de notre plan.

### Une question d'avenir bien plus qu'une question de coûts

La livraison du courrier à la porte coûte environ deux fois plus que la livraison à une boîte postale communautaire. Et si la conversion des adresses qui reçoivent encore le courrier à la porte rapportera des économies substantielles, ce n'est pas le seul avantage. Ce changement nous permettra de continuer à livrer le courrier chaque jour, service sur lequel comptent toujours les entreprises et bien des résidents.

De plus, Postes Canada pourra générer des revenus supplémentaires une fois que les clients dont le mode de livraison aura changé constateront à quel point il est pratique d'avoir une armoire à colis à proximité de la maison et se mettront à magasiner davantage en ligne.

Ce changement offrira aussi de nouvelles occasions de publipostage. Même dans l'ère numérique, l'avenir du publipostage est prometteur puisque les entreprises cherchent à placer leurs messages directement dans les mains des Canadiens occupés qu'elles souhaitent joindre. Alors que notre réseau de boîtes postales communautaires prend de l'expansion à l'échelle du pays, il représente davantage d'occasions de fournir des échantillons de produits et d'autres innovations en marketing direct.

Au fur et à mesure que nous progressons, notre succès dépendra d'un niveau élevé de service à la clientèle dans tout ce que nous entreprenons. Que ce soit pour la livraison d'achats en ligne ou le passage d'un client à une boîte postale communautaire, nous devons accorder la priorité aux clients et adopter une approche réfléchie du début à la fin. En mettant l'accent sur le repérage de colis et sur plusieurs autres services postaux offerts en ligne ou sur votre appareil mobile, nous montrons notre engagement à demeurer pertinent pour répondre aux besoins changeants des Canadiens.

L'année 2013 s'est achevée avec une perte financière pour Postes Canada, mais elle

Que ce soit pour la livraison d'achats en ligne ou le passage d'un client à une boîte postale communautaire, nous devons accorder la priorité aux clients et adopter une approche réfléchie du début à la fin.

s'est aussi terminée avec la mise en place d'un plan pour assurer l'avenir du service postal pour tous les Canadiens. Ce plan conçu pour répondre aux besoins futurs de nos clients reflète notre riche histoire et le rôle que nous jouons à l'échelle nationale. Les Canadiens nous confient depuis des siècles leurs articles à livrer, peu importe la forme ou la taille. En retour, nous avons évolué pour devenir une entreprise de logistique et de transport qui dessert et relie le pays au complet. Le prochain chapitre de notre histoire consiste simplement à combler l'écart entre les mondes physique et numérique.



Deepak Chopra  
Président-directeur général

# Survol de l'année 2013

## L'ÉROSION CONTINUE DES VOLUMES POSTE-LETTRES...

Le courrier transactionnel est le produit de base de Postes Canada. En 2013, les volumes ont chuté pour la septième année consécutive, car de plus en plus de Canadiens paient leurs factures et reçoivent leurs relevés en ligne.

Depuis sept ans, les volumes du service Poste-lettres du régime intérieur, notre produit le plus important et le plus rentable, ont connu une baisse moyenne de plus de 150 millions d'articles par an. En 2013, ces volumes ont chuté de 4,8 %. Les Canadiens ont expédié presque 1,2 milliard d'articles de moins en 2013 qu'en 2006.



### Que représente ce déclin pour une journée de travail ordinaire?

En 2013, nous avons traité près de 760 000 articles Poste-lettres du régime intérieur de moins par jour ouvrable que l'année précédente, 1,8 million d'articles de moins qu'il y a deux ans et 4,5 millions de moins qu'en 2006.

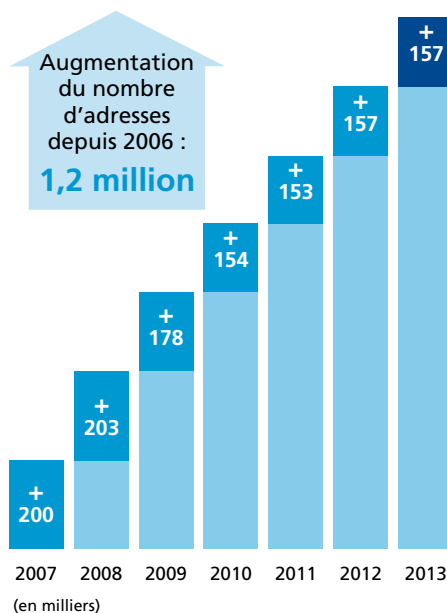
Cependant, nous desservons en moyenne plus de 170 000 adresses de plus par année depuis le début du déclin des volumes Poste-lettres du régime intérieur en 2007. La livraison de moins d'articles à un nombre

croissant d'adresses n'est pas une formule gagnante.

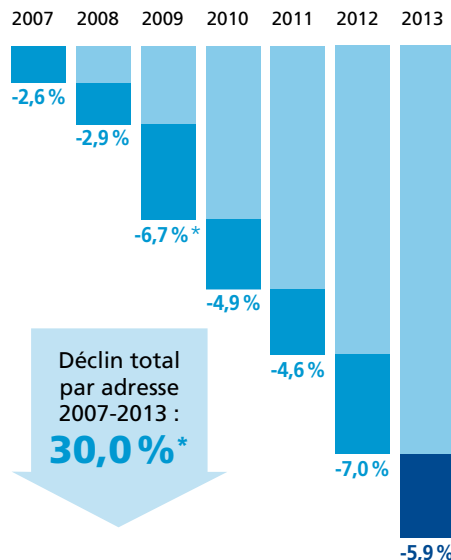
Il est évident que les volumes Poste-lettres ne vont pas augmenter, et personne ne sait à quelle vitesse ils continueront de chuter avant de se stabiliser. Mais le déclin signale indéniablement la nécessité d'apporter des changements importants au système postal.

### Déclin du courrier transactionnel par adresse

Le nombre d'adresses que nous desservons augmente de façon constante chaque année...



(sauf les envois Poste aux lettres de départ)



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

### Déclin des volumes Poste-lettres du régime intérieur

En 2006, nous avons livré environ **cinq milliards** d'articles Poste-lettres du régime intérieur.

Ce nombre est passé à environ **3,8 milliards** en 2013.

Depuis sept ans, les volumes Poste-lettres du régime intérieur ont baissé en moyenne de plus de 150 millions d'articles par an.

En 2013, nous avons livré environ **191 millions** d'articles Poste-lettres du régime intérieur **de moins** qu'en 2012, soit **une baisse sur 12 mois de 4,8 %**.

\* En raison d'un changement méthodologique mis en œuvre en 2010, les volumes de 2009 ont été retraités aux fins de comparaison. Si les volumes de 2008 avaient été retraités, le déclin par point de remise pour 2009 aurait été de 5,1 % et le déclin sur sept ans aurait été de 28,8 %.



## LA DEMANDE CROISSANTE POUR LA LIVRAISON DES COLIS...



En raison de la popularité du magasinage en ligne, le marché canadien de livraison des colis pour le segment entreprise à consommateur devrait connaître une croissance considérable au cours des prochaines années. Selon une importante société d'études de marché, la valeur des biens livrés aux acheteurs en ligne au Canada devrait augmenter, passant de 9 milliards de dollars en 2012 à 16,9 milliards de dollars d'ici 2017.

Bien que la livraison de colis soit un secteur hautement concurrentiel, Postes Canada est dans une position enviable pour satisfaire cette demande croissante. Elle demeure le chef de file du marché de livraison des colis pour le segment entreprise à consommateur. Nos volumes ont augmenté de cinq millions de colis par rapport à 2012, générant une hausse des revenus de 7,2 %. Les revenus provenant de nos principaux clients du cybercommerce se sont accrus de 29 % en 2013.

La période des Fêtes de 2013 a été particulièrement fructueuse pour le cybercommerce au Canada. À dix reprises pendant la période de six semaines, nous avons livré plus d'un million de colis en une seule journée; en 2012, nous l'avons fait deux fois. Dans l'ensemble, les volumes de colis pour cette période ont augmenté de trois millions d'articles par rapport à la période des Fêtes de 2012.

## ...ET LE BESOIN D'UN NOUVEAU SYSTÈME POSTAL

Les ordinateurs, tablettes et autres téléphones intelligents minent la demande pour le courrier Poste-lettres traditionnel du régime intérieur. Au même moment, le magasinage en ligne crée un besoin croissant pour des services de livraison de colis pratiques et fiables. En raison de ces tendances, Postes Canada doit apporter des changements fondamentaux. En 2013, elle a examiné diverses options à cet égard.

Selon les projections contenues dans un rapport du Conference Board du Canada publié en avril 2013, Postes Canada pourrait enregistrer des pertes de près de un milliard de dollars par an d'ici 2020 à moins d'apporter des changements fondamentaux.

De mai à septembre 2013, les membres de la haute direction ont visité 46 collectivités partout au Canada pour consulter un échantillon représentatif de Canadiens au sujet de leurs besoins postaux actuels et futurs. Ils ont rencontré des résidents et des représentants d'entreprises dans toutes les provinces. Nous avons aussi invité les Canadiens à s'exprimer en ligne et par écrit. Des milliers d'entre eux l'ont fait, et leurs commentaires constituent la base de notre plan d'action en cinq points, publié le 11 décembre 2013.

Ce plan comprend cinq initiatives, dont quatre qui réduiront considérablement

les coûts, pour répondre aux besoins changeants des Canadiens tout en assurant l'avenir du service postal pour l'ensemble de la population :

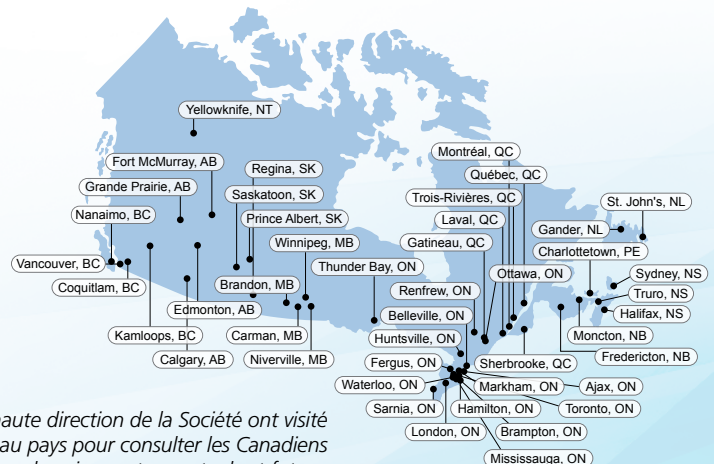
1. Transition à des boîtes postales communautaires du tiers des ménages canadiens qui reçoivent leur courrier à la porte,
2. Mise en place d'une nouvelle tarification progressive pour les envois Poste-lettres,
3. Ajout de bureaux de poste concessionnaires pour une plus grande commodité,
4. Rationalisation des opérations,
5. Solutions aux coûts de main-d'œuvre.

Ces initiatives assureront le retour à la viabilité financière de la Société. Postes Canada évalue que quatre des cinq initiatives permettront d'améliorer sa situation financière de 700 millions à 900 millions de dollars par année.

*Les membres de la haute direction de la Société ont visité 46 collectivités partout au pays pour consulter les Canadiens au sujet de leurs besoins postaux actuels et futurs.*



Postes Canada a publié son plan d'action en cinq points le 11 décembre 2013.



# Occasions de croissance : Marketing direct

## PROMOTION DES SERVICES DE MARKETING DIRECT

En 2013, Postes Canada a poursuivi sa campagne intégrée à canaux multiples, assortie d'une vaste composante de publipostage, afin de promouvoir le courrier de Marketing direct auprès des petites, moyennes et grandes entreprises et de sensibiliser les agences de publicité et les autres groupes d'influence. Cette campagne visait à mettre en valeur le courrier de Marketing direct comme élément efficace des activités de marketing.

### Sensibilisation

L'efficacité du marketing direct a été démontrée par des données probantes, notamment le fait que 61 % des Canadiens ont acheté un produit en magasin après avoir reçu une publicité par la poste. Ces faits ont été renforcés par des témoignages d'entreprises expliquant comment elles se servent du publipostage pour accroître leur chiffre d'affaires.

### Ciblage des agences

La campagne auprès des agences a été conçue pour accroître la notoriété des offres de Postes Canada dans tous les secteurs d'activité. Elle visait également à sensibiliser les agences et à leur permettre de communiquer avec succès à leurs clients la valeur du courrier de Marketing direct dans le cadre d'une campagne à canaux multiples.

La campagne se poursuivra en 2014 en misant davantage sur le rôle du publipostage multimédia.

### Disponibilité accrue

Souvent, les petites entreprises ne disposent pas de l'expertise interne nécessaire pour utiliser efficacement le Marketing direct. Le Programme des partenaires est un canal abordable établissant des liens entre les petites entreprises et des partenaires, comme des imprimeurs et des fournisseurs de services postaux. Les partenaires offrent un soutien à toutes les étapes d'une campagne, permettant aux petites entreprises de tirer profit des avantages du publipostage.

En 2013, le Répertoire de partenaires a été ajouté à la section Entreprise du site [postescanada.ca](http://postescanada.ca). Les petites entreprises peuvent le consulter pour y trouver un partenaire dans leur région. Plus de 3 000 recherches ont été effectuées en 2013, soit une augmentation par rapport à 2012.

Le succès de la campagne « RelanceMoi » de Postes Canada a montré aux annonceurs la puissance créative du publipostage.



### AIR MILES<sup>MD</sup> fait confiance au publipostage

« Le publipostage joue un rôle décisif dans le Programme de récompense AIR MILES. »

Neil Everett, vice-président principal et chef du marketing du Programme de récompense AIR MILES

AIR MILES poste plus de 10 millions de relevés de compte par année. Ceux-ci incluent des offres de quelque 200 commanditaires. L'an dernier, 70 % des adhérents ont ouvert et lu les envois qu'ils ont reçus.



### Des clients qui achètent plus pour ce détaillant américain

« Le taux de réponse de la clientèle a été exceptionnel. Les achats par catalogue ont plus que doublé comparativement à une campagne semblable menée il y a quelques mois par l'entremise d'un service américain d'expédition postale. »

Scott Sullivan, gestionnaire des opérations de marketing, Garnet Hill

Garnet Hill, un détaillant établi au New Hampshire, a loué des listes de clients et utilisé le service Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup> de Postes Canada pour livrer son catalogue d'été à 117 000 consommateurs canadiens.



### Des cartes exaucent les vœux de croissance de cette fondation

« L'inclusion d'un cadeau a régulièrement augmenté notre taux de réponse, les sommes collectées et le montant moyen du don par donateur au cours des dernières années. »

Melissa Beauchamp, gestionnaire, Services des dons annuels et de soutien aux donateurs, Markham Stouffville Hospital Foundation

Aux fins de sa campagne de sollicitation d'automne, la Fondation de l'hôpital a loué une liste d'adresses et utilisé d'anciennes listes de patients et de donateurs. Les envois incluaient des cartes de vœux qui ont incité les gens à réagir encore plus positivement.

# Occasions de croissance : Colis

## DU MONDE EN LIGNE JUSQU'À VOUS

Sous le thème Du monde en ligne jusqu'à vous<sup>MC</sup>, Postes Canada a lancé en 2013 une campagne de marketing nationale pour promouvoir sa position de leadership dans la livraison de colis du cybercommerce, pour le segment entreprise à consommateur.

Améliorer nos services de livraison pour le monde en ligne représentera un élément important de notre stratégie de croissance. Grâce à de nouveaux services et à des partenariats stratégiques, nous permettons aux détaillants d'offrir aux acheteurs en ligne une meilleure expérience globale de magasinage.



## PLACE À LA CROISSANCE

### Services Web

Les Services Web de Postes Canada offrent aux détaillants tout ce dont ils ont besoin pour permettre à leurs clients d'effectuer des achats en ligne. Les consommateurs consultent une page de commande en ligne où sont indiqués les délais d'expédition et les tarifs, ainsi que des options de livraison pratiques, une fonction de suivi des commandes et des solutions de retour simples. Ainsi, les détaillants peuvent diminuer les abandons de paniers et accroître les ventes.

### Partenariats stratégiques

En 2013, Postes Canada et certains fournisseurs de solutions de cybercommerce ont uni leurs forces. Ces fournisseurs

peuvent intégrer les données d'expédition de Postes Canada aux plateformes de vente au détail en ligne d'une façon plus conviviale et moins coûteuse.

### Livré ce soir

En septembre, Postes Canada a lancé une importante initiative de cybercommerce. Le service Livré ce soir<sup>MC</sup> a débuté à Toronto avec quatre principaux détaillants en ligne au Canada : Best Buy, Future Shop, Indigo et Walmart. Les clients pouvaient commander des articles en ligne avant midi, et ces articles leur étaient livrés le jour même, en soirée. En lançant la solution Livré ce soir pour évaluer la demande des consommateurs pour un service de livraison le jour même, Postes Canada a cherché à créer des services qui répondent davantage aux besoins en cybercommerce au Canada.

### Marchés mondiaux

En 2013, Postes Canada a lancé les services d'expédition Paquet repérable<sup>MC</sup> – É.-U. et Paquet repérable – International. Il s'agit des services les plus abordables offrant le suivi des paquets à destination des États-Unis et de 20 autres pays, grâce à la collaboration de plusieurs administrations postales étrangères.

De plus, nous avons ajouté des pays à notre liste de pays admissibles au service Paquet repérable pour le courrier d'arrivée, afin que les détaillants de ces pays puissent offrir le suivi des colis à leurs clients à un coût abordable. Une expérience améliorée de magasinage en ligne transfrontalier sera une stratégie clé pour accroître notre part du marché du cybercommerce à l'échelle mondiale.

## PRIX DE POSTES CANADA POUR L'INNOVATION EN CYBERCOMMERCE DE 2013



En septembre, les Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce<sup>MC</sup> de 2013 ont rassemblé les détaillants en ligne de toutes les tailles les plus innovateurs au pays pour

reconnaître et récompenser les meilleures stratégies de cybercommerce sur le marché aujourd'hui. Les gagnants se sont partagé des prix d'une valeur de 1 million de dollars en expédition et en marketing. Grâce à ces prix, Postes Canada fait évoluer le cybercommerce au Canada.

En cette deuxième année, le nombre de participants assistant à la cérémonie de remise des prix a doublé, et le nombre de candidats et de commanditaires a également augmenté de façon considérable. Des experts de Google Canada et de Facebook Canada figuraient parmi les juges.

Voici les lauréats :



**Meilleur détaillant en ligne – Grand :**  
Well.ca



**Meilleur détaillant multi-canal – Grand :**  
Lowe's Canada



**Détaillant le plus innovateur – Grand :** Jewl'r



**Détaillant le plus innovateur – Petit :** TenTree International



**Meilleur détaillant en ligne – Petit :**  
Build.ca



**Meilleur détaillant multi-canal – Petit :**  
SNAKES & LATTES



**Prix des consommateurs :**  
NailPolishCanada.com

# Notre Réseau de Livraison Physique

## ACCENT SUR LE RENDEMENT

Alors que Postes Canada fait la transition vers un avenir comportant plus de colis et moins de lettres, elle met davantage l'accent sur sa clientèle. La rationalisation des opérations aide la Société à réduire ses coûts, ce qui est essentiel à sa viabilité financière. Cependant, à mesure qu'elle améliore ses opérations, elle doit continuer à se concentrer sur l'offre d'une expérience client supérieure, sur un meilleur rendement du service et sur la sécurité de ses employés. C'est ce qu'a fait le Réseau de livraison physique en 2013.

### Rendement et service à la clientèle

Postes Canada a obtenu des résultats solides pour ses clients en 2013. Les objectifs de livraison ont été atteints pour les services Poste-lettres du régime intérieur, Colis (Colis accélérés<sup>MC</sup> et Xpresspost<sup>MC</sup>) et Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup>, malgré les changements opérationnels en cours et de graves intempéries en janvier, en février et en décembre. Le rendement du service Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup> s'est légèrement amélioré par rapport à 2012.

Nous avons également amélioré le suivi des articles dotés d'un code à barres dans notre réseau de livraison en complétant la mise en œuvre du balayage des articles aux postes de facteurs avant leur sortie pour livraison.

Nous avons atteint nos objectifs de balayage des colis à la livraison. Pour les colis du régime intérieur, le rendement a atteint 99 % ou plus pendant sept mois consécutifs en 2013.

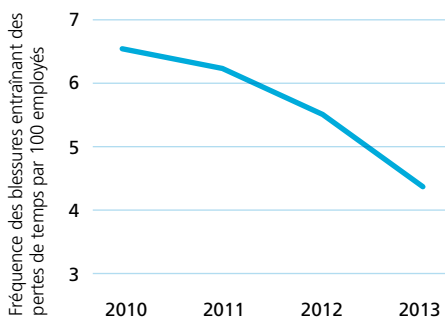
De plus, le Service à la clientèle a dépassé ses objectifs de répondre aux appels des clients et de résoudre les problèmes dans les plus brefs délais. Nos volumes d'appels ont diminué de plus de 9 % par rapport à 2012, en partie parce que les clients peuvent poser des questions, faire des demandes ou signaler des problèmes non seulement par téléphone, mais aussi en ligne ou par les médias sociaux. Nous avons fait l'essai du clavardage en ligne et nous continuerons à mettre au point de nouveaux canaux.

Aucune entreprise ne peut se reposer sur ses lauriers, mais nous avons été honorés de



recevoir le prix Or pour le centre de service à la clientèle de l'année de l'International Customer Service Association (Canada).

### Sécurité au travail



*Les blessures entraînant des pertes de temps sont celles qui causent des pertes de temps au-delà du jour où s'est produit la blessure.*

Notre taux de blessures entraînant des pertes de temps a diminué d'environ 32 % en quatre ans. En 2013, nous avons réduit la fréquence de ces blessures de 19 %.

La Société mise sur le leadership, la prévention et la formation pour favoriser une culture axée sur la sécurité. Voici quelques initiatives :

- Une campagne de sensibilisation annuelle visant à réduire les chutes et glissades, causes les plus fréquentes de blessures dans notre milieu de travail.
- Un nouveau programme encourageant l'utilisation de techniques ergonomiques de manutention du matériel afin de réduire le deuxième type de blessure le plus fréquent.
- Des plans d'action favorisant le leadership en sécurité dans tous les secteurs des opérations, ciblant les aspects à risque élevé à améliorer.
- Un projet en cours permettant de s'assurer que les convoyeurs et d'autres équipements automatisés sont sécuritaires.

- Les évaluations de la sécurité des boîtes aux lettres rurales (maintenant complétées).

### Investissements prudents

Nous investissons dans l'automatisation et l'amélioration de nos procédés depuis 2008. Nous avons injecté 275 millions de dollars dans notre programme de modernisation en 2013, portant ainsi l'investissement à 1,7 milliard de dollars. Le programme exige un investissement total de 2 milliards de dollars. À la fin de 2013, les avantages annuels se chiffraient à 207 millions de dollars, et nous sommes en bonne voie de réaliser des économies annuelles de plus de 250 millions de dollars.

Les investissements en technologie continueront de faire circuler plus efficacement et à moindre coût les colis et le courrier de notre réseau de traitement jusqu'aux clients. En 2013, nous avons installé 19 autres machines à trier les articles Poste-lettres à haute vitesse pour appuyer le nouveau modèle de livraison et, à la fin de l'année, 140 machines étaient utilisées, ainsi que 22 trieuses d'objets plats. À la fin de 2013, nous avons installé de nouveaux systèmes de tri des colis et des conteneurs dans les établissements d'Edmonton, de Calgary, de Winnipeg et de Toronto pour appuyer la croissance du secteur des Colis. Nous avons également terminé l'agrandissement de notre établissement de traitement des colis de Montréal. Nous sommes bien placés pour répondre à l'augmentation des volumes de colis favorisée par le magasinage en ligne.

La construction du Centre de traitement de la région du Pacifique a respecté le calendrier. Le centre, qui a ouvert ses portes en février 2014, offre de nouvelles capacités de tri et de traitement du courrier des régimes intérieur et international. Il élargit également nos capacités en matière de colis à cette porte d'entrée importante vers les marchés de la région Asie-Pacifique.

## Les avantages de la rationalisation

Nos machines de tri à haute vitesse des articles Poste-lettres peuvent trier le courrier pour le trajet d'un agent de livraison dans une rue ou le long d'un itinéraire donné. Cela réduit considérablement le temps de tri manuel, laissant ainsi aux employés plus de temps pour servir les clients. Avec le nouveau modèle de livraison, un seul employé doté d'un véhicule à faible consommation d'essence Transit Connect<sup>MC</sup> de Ford devient un agent à service intégral assumant plusieurs rôles : livrer le courrier et les colis; déposer le courrier dans les armoires de relais; effectuer la levée du courrier dans les boîtes aux lettres publiques et ramasser le courrier dans les entreprises. Auparavant, toutes ces tâches devaient être effectuées par plusieurs personnes.

En 2013, nous avons mis en œuvre le nouveau modèle de livraison dans 50 postes de facteurs, portant le total à 179 installations dans 13 villes à la fin de l'année. Nous avons également réorganisé nos itinéraires de livraison (plus de 1 800) afin de maximiser l'efficacité en fonction de la variation des volumes. Les réorganisations et le nouveau modèle de livraison permettent à Postes Canada de réduire considérablement ses coûts en tirant profit d'une vague de départs à la retraite. Voici des exemples d'économies réalisées :



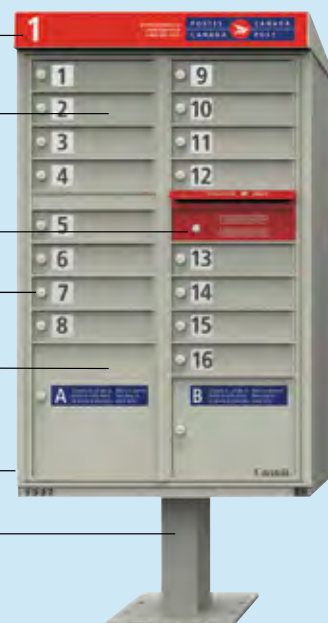
- En 2013, il y a eu 4,3 millions d'heures payées en moins, principalement grâce à la réorganisation de la livraison.
- Les départs à la retraite et d'autres départs ont réduit les effectifs de plus de 2 100 employés dans l'ensemble des installations, en tenant compte des nouveaux employés. La conversion de 179 postes de facteurs au nouveau modèle de livraison a généré les économies les plus importantes : 1 265 facteurs ont pris leur retraite ou sont partis et 208 facteurs à temps plein ou à temps partiel ont été embauchés.
- La productivité s'est améliorée dans l'ensemble grâce à la modernisation de la livraison et aux mesures de compression des coûts.
- Nous avons réduit considérablement le tri manuel pour la cinquième année consécutive.
- Les coûts de main-d'œuvre ont baissé de 46 millions de dollars, soit 1,5 %, par rapport à 2012, en raison surtout des améliorations à la productivité.

## À VENIR

Grâce au passage aux boîtes postales communautaires pour cinq millions d'adresses bénéficiant de la livraison à la porte au cours des cinq prochaines années, Postes Canada s'attend à réaliser des avantages sur le plan financier de 400 à 500 millions de dollars par année une fois la mise en œuvre terminée. Le nouveau modèle de boîte postale communautaire qui sera prêt à être utilisé en 2014 a été conçu pour répondre aux besoins changeants des Canadiens.

## Caractéristiques principales

- Dessus incliné pour diriger la neige et la pluie vers l'arrière
- Compartiments individuels plus grands : conviennent à plus de 50 % des colis et des paquets expédiés au Canada
- Fente à courrier de départ deux fois plus large que celle de l'ancien modèle
- Nouvelle serrure sécuritaire
- Compartiments à colis plus grands : conviennent à plus de 80 % des colis et des paquets expédiés au Canada
- Durable : fait d'aluminium de qualité supérieure
- Base solidement fixée à une dalle en béton



# Notre réseau de livraison numérique

Les Canadiens se tournent de plus en plus vers les technologies mobiles et numériques. Postes Canada fait de même, avec des solutions donnant accès aux services postaux partout. Les utilisateurs peuvent gérer leurs factures et leurs relevés avec *postel*<sup>MC</sup>. Ils peuvent repérer un colis en route vers sa destination et s'assurer qu'il est bien arrivé. Les entreprises peuvent accéder à nos données d'adresses et utiliser nos outils pour atteindre les clients potentiels et actuels plus efficacement. Grâce à l'ajout de nouveaux moyens, les Canadiens occupés ont plus de raisons que jamais d'utiliser le bureau de poste virtuel.



Le site *postescanada.ca* répond aux besoins numériques des consommateurs et des entreprises.

## Bureau de poste ouvert en tout temps

Les Canadiens utilisent de plus en plus les plateformes mobiles et en ligne de Postes Canada, tirant profit de leur convivialité et de leur commodité. Notre investissement dans le bureau de poste ouvert en tout temps se reflète dans son succès croissant. En 2013, les canaux numériques de Postes Canada ont reçu plus de 150 millions de visites et notre application mobile a enregistré un nombre d'utilisations record. Les clients ont effectué 156 millions de transactions numériques pour nos principaux services postaux et, par rapport à 2012, 44 % de clients de plus ont fait réacheminer leur courrier par l'entremise de notre service en ligne modernisé. Selon l'indice MMX de comScore de décembre 2013, *postescanada.ca* a été le site connaissant la croissance la plus rapide parmi les 30 principaux sites Internet au Canada en 2013, et le site Web d'expédition le plus important du pays.

## [postescanada.ca](http://postescanada.ca)

Les visiteurs ont accès à une gamme de services en ligne, comme trouver un bureau de poste, rechercher des codes postaux et repérer des colis, mais aussi acheter des produits, comme des timbres, des étiquettes d'expédition et des articles commémoratifs.

L'an dernier, nous avons présenté aux personnes qui déménagent un moyen plus pratique de faire réacheminer leur courrier à leur nouvelle adresse. Grâce à un procédé simplifié, plus de clients ont passé leur commande en ligne, ce qui a réduit considérablement le nombre de personnes qui se sont rendues à un bureau de poste pour acheter ce service. En 2013, 29 % de toutes les transactions de réacheminement du courrier ont eu lieu en ligne, et puisque plus de clients ont fait réacheminer leur courrier plus longtemps, nous avons également acquis de nouveaux revenus. De plus, 57 % de toutes les demandes de renseignements sur les services ont été effectuées par voie numérique. La possibilité de signaler en ligne un problème de service continue d'améliorer l'expérience de la clientèle tout en réduisant les appels auprès de notre Service à la clientèle, ce qui nous aide à réduire nos coûts.

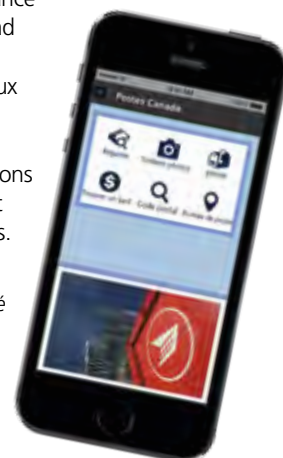
Le site Web de Postes Canada est également un moyen important de répondre aux besoins de nos clients commerciaux. En 2013, nous avons relancé le site Entreprise pour améliorer la façon dont nous communiquons virtuellement avec les entreprises; le site est notamment doté d'une interface plus conviviale et d'un procédé de navigation épuré et simplifié. En les aidant à obtenir des

solutions de ciblage des données, de cybercommerce ou de publipostage, ou à gérer leurs comptes d'expédition avec nos outils en ligne, Postes Canada travaille d'arrache-pied pour répondre aux besoins des entreprises de toutes les tailles, partout et en tout temps.

## Appli mobile

Les Canadiens utilisent de plus en plus la technologie mobile quand ils interagissent avec Postes Canada. Disponible sur toutes les principales plateformes, l'appli mobile de Postes Canada demeure l'une des applications d'entreprise gratuites les plus téléchargées. En juin, elle a franchi une étape importante en atteignant un million de téléchargements depuis son lancement en 2010. Grâce à l'appli, les Canadiens peuvent rechercher des codes postaux, trouver des tarifs d'expédition et des bureaux de poste et repérer des colis. Les Canadiens ont choisi d'avoir recours à ces services sur des plateformes mobiles plutôt qu'en ligne dans 38 % des cas. De plus, l'année dernière seulement, les Canadiens ont effectué 40 millions de demandes de suivi au moyen de l'application. Les utilisateurs peuvent aussi créer des timbres et des cartes postales personnalisés grâce à l'option novatrice *Timbres-photos*<sup>MC</sup>, et gérer les factures en ligne par l'entremise de *postel*. En vue d'accroître sa présence mobile, Postes Canada a lancé une application iPad propre à *postel*, permettant ainsi aux utilisateurs d'avoir recours à de nombreuses fonctions du service pendant leurs déplacements.

L'appli mobile de Postes Canada a été téléchargée plus de 1,2 million de fois en 2013.



## LIVRAISON NUMÉRIQUE

### postel

Postes Canada offre aux Canadiens l'occasion de recevoir des copies électroniques de leurs factures de cartes de crédit et de services publics et gouvernementaux ainsi que de leurs bulletins de paie par l'entremise de postel, leur boîte aux lettres numérique gratuite. Les utilisateurs peuvent gérer et conserver leurs factures et relevés jusqu'à sept ans, et un cachet postal électronique prouve que le document reçu n'a pas été manipulé frauduleusement. L'année dernière, nous avons ajouté d'autres émetteurs de factures et nous avons amélioré la navigation sur le site. Le service postel offre ce qu'il y a de mieux en matière de commodité et de sécurité; c'est pour cela que près de 9,1 millions de Canadiens sont inscrits au service et plus de 862 000 personnes se sont inscrites durant la seule année 2013.

### Coffre-fort

Tous les utilisateurs du service postel ont accès au service Coffre-fort<sup>MC</sup>, un coffret de sûreté virtuel. Grâce au Coffre-fort, les utilisateurs peuvent télécharger et conserver leurs documents importants, comme des testaments, des certificats de naissance, des passeports et des photos. Une technologie

de chiffrement dont le niveau de sécurité est comparable à celui des banques assure la protection de ces documents.

### Authentification numérique

À mesure qu'il évolue, le service postel offrira l'authentification numérique à un plus grand nombre de Canadiens, faisant de la boîte aux lettres électronique une solution de rechange sûre à une boîte aux lettres physique. Les utilisateurs recevront par leur compte postel des articles qu'ils auraient autrement dû obtenir dans leur boîte aux lettres ou en personne. L'authentification numérique est essentielle à l'exécution d'un plus grand nombre de transactions gouvernementales numériques, ce qui s'avère commode pour les Canadiens qui souhaitent éviter les files d'attente. Tout au long de 2014, le service postel continuera à offrir l'authentification numérique à davantage de collectivités au Canada.

### Connexion postel

L'année dernière, nous avons ajouté le service Connexion postel<sup>MC</sup> à la plateforme de livraison numérique postel dont la protection est assurée par une technologie de chiffrement dont le niveau de sécurité est comparable à celui des banques. Grâce à



Les utilisateurs du service postel peuvent maintenant gérer leurs factures où qu'ils soient grâce à la nouvelle application iPad®.

Connexion postel, les utilisateurs peuvent échanger des messages et documents confidentiels avec un ou plusieurs destinataires. Ils peuvent également collaborer en toute transparence sur une plateforme commune. Connexion postel est un autre moyen utilisé par Postes Canada pour appuyer les entreprises cherchant à faire la transition à une communication numérique pratique, sécurisée et rentable.

## SERVICES DE DONNÉES

Postes Canada investit dans ses solutions de gestion et de ciblage des données pour les segments entreprise à consommateur et entreprise à entreprise pour aider les entreprises à mieux utiliser les données pour joindre les bons clients avec les bons messages, ou pour améliorer leurs opérations commerciales et de cybercommerce. Les nouveaux services et partenariats établis en 2013 ont renforcé les capacités en matière de données uniques de Postes Canada et augmenté la valeur offerte aux clients.

### AdresseComplète

Lancé en mars 2013, le service AdresseComplète<sup>MC</sup> permet aux détaillants de bénéficier de l'amélioration de l'exactitude des adresses en réduisant de beaucoup le nombre d'erreurs d'adressage



AdresseComplète améliore l'accès des cybercommerçants à des données d'adressage épurées.

au moment de la saisie. Il est très avantageux pour notre stratégie de cybercommerce puisqu'il aide les détaillants à éliminer les retours en ligne découlant d'erreurs d'adressage. Le service AdresseComplète permet de remplir un

formulaire sept fois plus vite que l'approche standard. En 2013, ce service a permis de valider plus de 31 millions d'adresses.

### Canada Complet

En janvier 2013, Postes Canada a lancé une nouvelle liste du segment entreprise à entreprise à l'aide de plusieurs sources. La liste Canada Complet<sup>MC</sup> est considérée comme l'une des listes d'entreprises les plus exactes et à jour avec ses mises à jour mensuelles, réduisant ainsi le nombre d'articles non distribuables et le gaspillage du matériel de marketing. Une gamme d'options de filtrage, notamment les codes d'industrie, la taille de l'effectif, les revenus des ventes et bien plus, est offerte. Cette liste offre une portée urbaine de près de un million d'entreprises à l'échelle nationale.

Apple, le logo Apple, iPad et iPhone sont des marques de commerce de Apple Inc., enregistrées aux É.-U. et dans d'autres pays.

# Groupe d'entreprises de Postes Canada

La Société canadienne des postes (la Société ou Postes Canada) et ses filiales, Purolator Holdings Ltd. (Purolator), Groupe SCI inc. (SCI) et Innovapost Inc. (Innovaposte), sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada ou de Groupe d'entreprises.

Offrant une gamme complète de services de livraison, de logistique et d'exécution des commandes, le Groupe d'entreprises s'emploie à établir des liens entre les Canadiens et à faciliter le commerce à

distance d'un bout à l'autre d'un pays vaste et diversifié. Notre vision consiste à être un chef de file mondial qui fournit des solutions novatrices en matière de livraison physique et électronique à l'avantage des clients, des employés et de tous les Canadiens.

Le Groupe d'entreprises affiche des revenus annuels d'environ 7,6 milliards de dollars, dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, exploite un parc de plus de 14 000 véhicules et possède un effectif d'environ 66 000 employés. Chaque année,

nos employés livrent plus de 9,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 15,5 millions d'adresses dans toutes les régions urbaines, rurales et éloignées du pays.

Postes Canada est le secteur le plus important du Groupe d'entreprises, ayant généré des revenus de 5,9 milliards de dollars qui représentent, après l'élimination des produits intersectoriels, 77,5 % des produits consolidés du Groupe d'entreprises pour 2013.



Entreprise de messagerie la plus importante au Canada, Purolator fournit des solutions de distribution à l'intérieur, à destination et en provenance du Canada depuis plus de 50 ans. Son vaste réseau compte 175 installations d'exploitation, 129 centres d'expédition de vente au détail et plus de 580 agents d'expédition autorisés.

En 2013, Purolator a généré des produits se chiffrant à 1,6 milliard de dollars, qui représentent, après l'élimination des produits intersectoriels, 20,3 % des produits consolidés du Groupe d'entreprises pour 2013.



SCI offre son expertise dans les segments entreprise à consommateur et entreprise à entreprise et dans celui de la logistique des services sur le terrain, tout en fournissant innovation, intelligence et intégration aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle du pays, grâce à ses entités d'exploitation : Logistique SCI, Progistix et First Team Transport (exploitée sous le nom de SCI-White Glove Services).

En 2013, SCI a généré des produits se chiffrant à 179 millions de dollars, qui représentent, après l'élimination des produits intersectoriels, 2,2 % du total des produits consolidés du Groupe d'entreprises pour 2013.



Les services d'Innovaposte, lesquels sont partagés par le Groupe d'entreprises, portent sur l'élaboration, la gestion et l'exploitation des systèmes informatiques et d'information de Postes Canada, de Purolator et de SCI. La participation financière du Groupe d'entreprises dans la filiale se chiffre à 98 %.



# Message du président du Conseil

Au cours des deux dernières années, le grand défi de Postes Canada est devenu parfaitement évident. Le déclin rapide des volumes de courrier Poste-lettres du régime intérieur et la nécessité de desservir un nombre croissant d'adresses exerçaient des pressions excessives sur sa situation financière. Le déclin des volumes était à la fois incontestable et irréversible. Postes Canada devait donc transformer ses activités. Dans ses rapports trimestriels et annuels précédents, Postes Canada a clairement exprimé l'urgence de la situation.

Un autre défi est venu s'ajouter à cette crise : Postes Canada aurait besoin de liquidités supplémentaires d'ici le milieu de l'année 2014. Elle aurait alors atteint le plafond de l'allègement des paiements de solvabilité spéciaux visant à réduire le déficit de solvabilité du régime de retraite. Sans un allègement supplémentaire, Postes Canada a estimé en 2013 qu'elle devrait verser des paiements de solvabilité spéciaux d'environ 1 milliard de dollars durant la seule année 2014, en plus de ses cotisations pour services rendus. Des changements devaient être apportés pour que Postes Canada puisse préserver le service postal.

Le Conseil d'administration prend au sérieux son obligation fiduciaire d'agir dans le meilleur intérêt de la Société. En 2013, le Conseil a dû reconnaître que le statu quo ne pouvait plus durer. Il fallait impérativement agir et il ne serait pas suffisant d'apporter quelques rajustements mineurs. Seuls des changements fondamentaux visant à assurer la viabilité de Postes Canada seraient dans le meilleur intérêt de Postes Canada, de ses employés et des Canadiens.

Le Conseil d'administration agit en tant que gardien d'une institution qui est au service de ce pays depuis plus de 250 ans. Son rôle consiste à veiller à ce que la direction élabore et mette en œuvre des stratégies qui permettront à Postes Canada de continuer à servir les Canadiens de façon efficace tout en maintenant son autonomie financière. C'est ce qu'a fait la direction au cours des deux dernières années, en collaboration avec des groupes d'intérêts et des experts de l'industrie. Elle a trouvé des moyens de permettre à Postes Canada de continuer à appuyer les entreprises canadiennes et à répondre aux besoins des Canadiens. En tant que conseil d'administration, il nous incombe de veiller à ce que ces plans reposent sur des

hypothèses solides et prudentes, et qu'ils soient suffisants pour régler les graves défis structurels auxquels la Société est confrontée.

En 2013, le Conseil a pris des mesures concrètes pour s'assurer qu'il pouvait continuer de se fier aux plans de la direction et que Postes Canada respecte toutes ses obligations. Un comité spécial du Conseil a été créé afin de surveiller plus étroitement la transformation de la Société. Nous avons examiné le travail important réalisé par la direction afin de comprendre les répercussions possibles de changements majeurs sur un réseau de livraison complexe. Nous avons vérifié que les risques potentiels avaient été évalués avec lucidité et que des mesures d'atténuation étaient en place. Nous avons aussi embauché des experts externes qui ont confirmé que la direction prenait toutes les mesures nécessaires pour faire preuve de discernement et de rigueur dans sa planification.

Le Conseil a également collaboré avec la direction afin de divulguer entièrement les graves défis de la Société et d'obtenir l'engagement du public à l'égard des options pour surmonter ces défis. Chaque rapport trimestriel de l'année 2013 a souligné les défis liés au besoin de liquidités, par exemple. En avril 2013, un rapport du Conference Board du Canada, intitulé *L'avenir du service postal au Canada* et commandé par Postes Canada, a été publié et largement publicisé. Le rapport examinait diverses options pour résoudre les problèmes de Postes Canada; certaines de ces options correspondaient aux solutions envisagées par la direction. Le Conseil d'administration a ensuite reçu des rapports réguliers sur la consultation que Postes Canada a menée en personne auprès des Canadiens dans 46 collectivités et auprès d'organisations dans tout le Canada ainsi que sur un forum consacré à ce sujet sur le site [postescanada.ca](http://postescanada.ca).

Ce travail a débouché sur l'approbation par le Conseil d'administration d'un plan exhaustif qui permettra de réorganiser les services postaux de Postes Canada et leur tarification afin de répondre aux besoins des Canadiens, tout en réduisant considérablement les coûts. Ce plan d'action en cinq points a été annoncé le 11 décembre 2013. Lorsqu'elle a réalisé que les aspects de base de son modèle de gestion étaient menacés et qu'ils n'étaient plus viables, Postes Canada a choisi de ne pas demander



l'aide des contribuables; elle a préféré évoluer et assurer sa croissance future.

En plus de tracer l'orientation future de Postes Canada, le Conseil doit s'assurer que le bon leadership est en place pour guider la Société durant l'une des périodes les plus difficiles de son histoire. La haute direction, avec Deepak Chopra à sa tête, a clairement démontré qu'elle comprend la complexité du problème et qu'elle a le leadership nécessaire pour mener Postes Canada vers l'avenir.

La transition que nous avons amorcée sera difficile, mais elle est nécessaire et historique. Mes collègues du Conseil d'administration et moi-même sommes satisfaits des progrès réalisés jusqu'à présent et nous demeurons engagés à assurer la surveillance qui permettra de veiller à ce que Postes Canada continue de servir les Canadiens.



Marc A. Courtois  
Président du Conseil d'administration

# Conseil d'administration



**Marc A. Courtois** ▲✱✱●✱+

Westmount (Québec)  
Président du Conseil d'administration  
Société canadienne des postes



**Deepak Chopra**

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



**Alain Sans Cartier** ▲✱

L'Ancienne-Lorette (Québec)



**Thomas Cryer** ■✱

FCPA, FCA  
Rosseau (Ontario)



**A. Michel Lavigne** ▲▶

FCPA, FCA  
Laval (Québec)



**Siân M. Matthews** ✱●▶

Calgary (Alberta)



**L'honorable Stewart McInnes** ✱●▶  
c.r.

Halifax (Nouvelle-Écosse)



**Andrew B. Paterson** ▲●

Winnipeg (Manitoba)



**Iris Petten** ✱●

Conception Bay South  
(Terre-Neuve-et-Labrador)



**William H. Sheffield** ✱✱+

Vancouver  
(Colombie-Britannique)



**Donald Woodley** ▶✱+

Mono (Ontario)

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

En date du 14 mars 2014

## Dirigeants de la Société

### Président-directeur général

**Deepak Chopra**

### Présidents de groupe

**Jacques Côté**

Réseau de livraison physique

**Kerry Munro**

Réseau de livraison numérique

### Premiers vice-présidents

**Wayne Cheeseman**

Chef des finances

**Scott G. McDonald**

Chef des ressources humaines

**René Desmarais**

Colis

**Mary Traversy**

Transformation de l'entreprise

**Stéphane Dubreuil**

Stratégie et marketing

**André Turgeon**

Chef de la technologie  
de l'information

**Douglas Jones**

Livraison et expérience  
de la clientèle

### Vice-présidents

**Bonnie Boretsky**

Avocate-conseil générale et  
secrétaire de la Société

**Murray Dea**

Biens immobiliers

**Stephen Edmondson**

Relations avec la clientèle

**John Farnand**

Ingénierie et  
transformation postale

**Douglas Greaves**

Caisse de retraite et  
directeur des placements

**William Gunton**

Marketing et produits  
commerciaux

**Ann Therese MacEachern**

Ressources humaines

**Barbara MacKenzie**

Finances et contrôleur

**Susan Margles**

Relations gouvernementales  
et politique

**Serge Pitre**

Ventes

**Jo-Anne Polak**

Communications et  
affaires publiques

**Brian Wilson**

Traitement du courrier  
et réseau

Michael O'Bryan Vérificateur de la Société Steven Galezowski Trésorier de la Société

En date du 14 mars 2014

# Régie d'entreprise

## Rôle et composition du Conseil

Le rôle du Conseil d'administration trouve son appui explicite dans le cadre législatif qui régit le fonctionnement de Postes Canada (la *Loi sur la Société canadienne des postes* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*), dans le Règlement intérieur de la Société, ainsi que dans l'Énoncé des valeurs et de la charte du Conseil d'administration. Le Conseil doit fournir des conseils d'ordre général sur la stratégie, les plans d'affaires et les activités connexes de Postes Canada. Il est chargé de surveiller les activités de Postes Canada au nom de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Dans l'exécution de son rôle de surveillance, c'est le Conseil qui tient la direction responsable du rendement de l'entreprise et de la réalisation des autres objectifs de Postes Canada. En s'acquittant de ses responsabilités, le Conseil doit exercer son jugement dans les domaines généraux suivants :

- l'orientation stratégique et les plans d'entreprise de Postes Canada;
- les contrats importants;
- la protection des ressources de Postes Canada;
- l'établissement et l'application de procédés pour le recrutement des cadres supérieurs et des membres du Conseil;
- le contrôle du rendement de l'entreprise et la présentation de rapports ponctuels à l'actionnaire.

Le Conseil d'administration de Postes Canada comprend 11 membres, dont le président-directeur général de Postes Canada. Tous les membres du Conseil d'administration et le président-directeur général sont nommés par le gouverneur en conseil. À titre de surveillant d'une entreprise commerciale et autonome ayant réalisé en 2013 des revenus de 7,6 milliards de dollars (pour le Groupe d'entreprises), le Conseil doit apporter une importante appréciation commerciale et de riches expériences et connaissances dans d'autres domaines en vue d'assurer l'administration de Postes Canada. Le Conseil tient ses réunions à des dates préalablement établies et se réunit en d'autres occasions jugées nécessaires par le président du Conseil. Afin d'assurer une surveillance rigoureuse d'une société de l'ampleur, de la complexité et de l'importance de Postes Canada, le Conseil consacre environ 25 à 30 jours par année à ses travaux.

En 2013, le Conseil s'est réuni six fois. De plus, les divers comités du Conseil se sont réunis à 17 reprises.

## Indépendance du Conseil

La fonction de président du Conseil et celle de président-directeur général se rattachent à deux postes distincts. De plus, le Conseil tient habituellement ses réunions en comptant le président-directeur général à titre de membre et le chef des finances ainsi que le président de groupe, Réseau de livraison physique, à titre d'invités. Autrement, le Conseil se réunit sans la présence de membres de la direction, à moins que leur présence ne soit nécessaire pour faire des exposés ou présenter des rapports. Chaque réunion régulière du Conseil comporte une séance à huis clos uniquement avec les administrateurs indépendants. Le Comité de vérification tient des rencontres régulières à huis clos avec les auditeurs internes et externes de Postes Canada. En outre, le Conseil, ses comités et les administrateurs peuvent retenir les services de conseillers indépendants, à la demande et à la discrétion du Conseil.

## Comités du Conseil

Le Conseil a créé les comités suivants pour l'aider à assumer ses responsabilités de surveillance :

- Le Comité de vérification examine les données financières qui sont présentées au Parlement et à d'autres groupes d'intérêt, les systèmes de contrôles de la Société qui ont été établis par la direction et le Conseil, le procédé de vérification et le cadre de gestion des risques. Il compare également les résultats financiers de Postes Canada avec le Plan d'entreprise, et examine et accepte les états financiers consolidés de la Société, les notes afférentes, l'opinion des auditeurs et leurs affirmations d'indépendance.
- Le Comité de régie d'entreprise et de nomination se concentre sur la régie d'entreprise et évalue les valeurs de la Société et les éléments qui contribuent à l'efficacité du Conseil, tels que l'autoévaluation du Conseil, la structure et le mandat des comités. Il aide aussi le Conseil à déterminer sa composition et sa structure, et recommande des candidats aux postes d'administrateurs, de président du Conseil et de président-directeur général.

- Le Comité des ressources humaines et de la rémunération examine les questions liées aux ressources humaines et à la rémunération, notamment la rémunération du président-directeur général et des autres membres de la haute direction, la santé et la sécurité, le recrutement, la rémunération et le perfectionnement, le maintien du personnel ainsi que les politiques majeures en matière de ressources humaines et les questions de relations du travail.
- Le Comité des pensions surveille tous les volets du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) de plus de 19 milliards de dollars et voit aux questions, aux politiques, aux obligations et aux stratégies qui s'y rapportent, ainsi qu'aux responsabilités de Postes Canada en tant que répondante du Régime et à ses responsabilités fiduciaires en tant qu'administratrice du Régime. Le Comité tient des rencontres régulières à huis clos avec le chef de la gestion des risques liés au Régime.
- Le Comité de contrôle des initiatives stratégiques a été établi en 2013 à titre de comité spécial du Conseil pour l'aider et pour aider la direction dans l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives stratégiques.

## Efficacité du Conseil

Le Conseil évalue régulièrement son efficacité et son fonctionnement au moyen d'un questionnaire d'autoévaluation. Le Conseil a élaboré des critères d'appartenance qui définissent les compétences et les qualités personnelles que doivent posséder les membres, sur lesquels doit s'appuyer le gouvernement au moment de la nomination de membres du Conseil. La rémunération des membres du Conseil respecte les *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* émises par le Bureau du Conseil privé. Un procédé d'orientation est en place pour les nouveaux administrateurs. De même, un procédé est établi pour évaluer les exigences en matière de perfectionnement continu des administrateurs, et des occasions de formation sont organisées pour continuer à améliorer l'efficacité des administrateurs déjà en poste.

(suite à la page 16)

# Rapport du Bureau de l'ombudsman

(suite de la page 15)

## Filiales

Le modèle de régie s'appliquant aux filiales de Postes Canada assure l'uniformité des pratiques de régie dans les entreprises où Postes Canada détient une participation majoritaire.

## Principes de régie

Le Conseil d'administration et la direction de Postes Canada sont d'avis que des pratiques de régie d'entreprise à la fois saines et dynamiques sont la pierre angulaire d'une organisation de qualité qui est à l'écoute de ses employés et de ses clients. La régie d'entreprise est un élément essentiel de la réalisation des mandats commercial et public de Postes Canada et elle contribuera à faire en sorte que tous les Canadiens continuent de profiter d'un service postal universel et abordable, partout au pays.

Le Bureau de l'ombudsman, dirigé par Francine Conn, offre un dernier niveau d'appel aux clients de Postes Canada qui sont d'avis que la Société n'a pas rempli ses engagements de service. Il est indépendant du personnel et de la direction de Postes Canada et relève directement du président du Conseil d'administration. Les enquêtes sont menées de façon juste et équitable. Le bien-fondé de chaque plainte est évalué et une résolution équitable est trouvée. Le Bureau recommande aussi des améliorations possibles du service et produit des rapports sur les appels soumis en vertu du *Protocole du service postal canadien*.

27 %

En 2013, le nombre d'appels reçus et le taux d'enquêtes menées au Bureau ont chuté respectivement de 27 % et de 10 %.

En 2013, le Bureau a reçu 4 756 appels, dont 2 436 ont fait l'objet d'une enquête. Les autres appels n'ont pas mené à une enquête pour de nombreuses raisons. Certains clients, par exemple, interjettent appel avant même que Postes Canada ait terminé l'examen de leurs plaintes. D'autres appels sont retirés ou ne font pas l'objet d'une enquête, parce que les clients ne peuvent pas fournir suffisamment de documents à l'appui.

Le Bureau est fier de mener des enquêtes sur les appels de façon objective et impartiale. Il est d'avis que tous les dossiers doivent être traités avec soin et diligence et faire l'objet d'une enquête approfondie. Lorsqu'un appel est déposé, il est attribué à un gestionnaire qui examine le dossier avant d'obtenir des précisions auprès du client, au besoin. Le gestionnaire crée et exécute un plan d'enquête qui pourrait inclure la communication avec les tierces parties ainsi que l'examen des documents et des systèmes internes de Postes Canada. Un rapport est ensuite préparé avec les détails de l'enquête. Enfin, la décision de l'ombudsman est rendue. Dans 60 % des cas examinés, une forme de mesure corrective était requise. Dans les autres cas, l'enquête appuyait les mesures prises par Postes Canada.

En 2013, le nombre d'appels reçus et le taux d'enquêtes menées au Bureau ont chuté respectivement de 27 % et de 10 %. Ces réductions découlent des améliorations apportées par Postes Canada pour le balayage et la livraison à temps.



Un aperçu exhaustif est présenté dans le Rapport annuel du Bureau de l'ombudsman, accessible à l'adresse [postescanada.ca/ombudsman](http://postescanada.ca/ombudsman).

# Responsabilité sociale de l'entreprise

Les efforts de Postes Canada en matière de responsabilité sociale ont continué en 2013. La Fondation communautaire de Postes Canada a terminé son premier programme de subventions, de nombreux jeunes ont bénéficié d'un soutien éducatif et nous avons poursuivi des opérations durables et écologiques dans nos installations et notre parc de véhicules.



## LA COLLECTIVITÉ

Après avoir réorienté ses activités en 2012, la Fondation communautaire de Postes Canada a versé en 2013 ses premières subventions à des organismes qui viennent en aide aux jeunes. La Fondation a versé des subventions totalisant plus de 1,4 million de dollars à 111 organismes au Canada qui offrent des programmes et du soutien aux enfants et aux jeunes.

Ensemble, les employés et les clients de Postes Canada ont amassé plus de 1,3 million de dollars en 2013. Ces fonds seront distribués en 2014.

Depuis sa création, la Fondation a recueilli 9,8 millions de dollars et a aidé des collectivités de partout au pays.

Le Programme de lettres au père Noël de 2013, qui en est maintenant à sa 32<sup>e</sup> année, a eu un succès remarquable. Plus de 8 000 lutins des postes bénévoles ont aidé le père Noël à répondre à près de 1,5 million de lettres, soit une augmentation de 9,6 % par rapport à 2012.

## LES GENS

En 2013, nous avons encore une fois aidé les jeunes à poursuivre leurs études. Grâce aux Prix d'encouragement aux études à l'intention des Autochtones offerts par Postes Canada, 24 étudiants de partout au pays ayant surmonté des obstacles personnels, économiques et sociaux dans la poursuite de leurs études ont reçu un prix d'une valeur de 1 000 \$. De plus, nous avons fourni un soutien direct à un certain nombre d'enfants d'employés à temps plein et à temps partiel par notre programme de bourses d'études.

Tout au long de 2013, la sécurité des employés est demeurée une priorité à tous les niveaux de la Société. Notre taux de blessures entraînant une perte de temps a diminué d'environ 32 % en quatre ans, grâce en partie au ciblage des zones à risque élevé.

## L'ENVIRONNEMENT

En 2013, trois projets liés à des installations de livraison ont obtenu la certification LEED<sup>MC</sup> (Leadership in Energy and Environmental Design) du Conseil du bâtiment durable du Canada, notamment le poste de facteurs Sud-Ouest de Winnipeg (photo ci-dessus). Trois autres projets liés à des postes de facteurs ont été inscrits au système de certification LEED. Postes Canada compte maintenant 9 projets certifiés LEED et 31 projets inscrits.

Nous avons aussi ajouté plus de 800 véhicules de livraison légers écoénergétiques à notre parc de véhicules en 2013. Ces véhicules Transit Connect<sup>MC</sup> de Ford nous ont permis de réduire notre consommation de carburant et les émissions de gaz à effet de serre.

En vertu de notre Politique portant sur l'environnement, nous nous engageons à exécuter nos activités tout en demeurant respectueux de l'environnement. Nous avons déterminé que, selon les articles 66 et 67 de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)*, à notre connaissance, les projets réalisés par Postes Canada n'étaient pas susceptibles d'entraîner des effets environnementaux négatifs importants.

Un rapport plus détaillé de nos réalisations sur les plans social et environnemental sera accessible plus tard en 2014 à l'adresse [postescanada.ca/rse](http://postescanada.ca/rse).

# Protocole du service postal canadien

## Avant-propos

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

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

## Service universel

1. Postes Canada maintient un service postal qui permet aux particuliers et aux entreprises du Canada d'envoyer et de recevoir du courrier au pays et entre le Canada et l'étranger. Postes Canada assure un service de collecte, de transmission et de livraison de lettres, de colis et de publications.
2. La prestation de services postaux aux régions rurales du pays fait partie intégrante du service universel qu'offre Postes Canada.

## Tarifs abordables

3. Postes Canada applique le même tarif aux lettres de taille et de poids semblables, de telle sorte que les frais d'affranchissement d'une lettre envoyée à un Canadien sont les mêmes, quelle que soit la distance jusqu'au destinataire.
4. Comme l'exige la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada applique des tarifs de port justes et réalistes et permettant d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées pour l'exécution de sa mission.
5. Postes Canada donne un préavis et fait une annonce publique pour proposer une modification tarifaire pour les produits de poste-lettre réglementés et elle consulte les consommateurs pendant le processus d'établissement des tarifs.

## Livraison fréquente et fiable

6. Postes Canada livre les lettres, les colis et les publications cinq jours par semaine (sauf les jours fériés) à toutes les adresses canadiennes, sauf dans les régions éloignées où un service moins fréquent peut être nécessaire à cause d'un accès restreint à la collectivité.
7. Postes Canada assure la livraison à chaque adresse canadienne. Il peut s'agir d'une livraison à domicile, à une boîte postale communautaire ou multiple, à une boîte aux lettres rurale, à une case postale, à la poste restante ou à un point central dans un immeuble d'appartements ou de bureaux.
8. Postes Canada livre une lettre dans les délais suivants :
  - Deux jours ouvrables dans une collectivité ;
  - Trois jours ouvrables dans une province ;
  - Quatre jours ouvrables entre les provinces.

## Accès pratique aux services postaux

9. Postes Canada offre un vaste réseau pour l'accès aux services postaux, notamment des comptoirs postaux, des points de vente de timbres au détail et des boîtes aux lettres dans les rues, ainsi que l'accès à l'information et au service à la clientèle au moyen d'un site Web et de centres d'appels.
10. Postes Canada offre des comptoirs postaux au détail, c'est-à-dire les bureaux de poste de la Société et les comptoirs exploités par des détaillants privés, qui sont convenablement situés et gérés, de telle sorte que :
  - 98 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 15 km ;
  - 88 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 5 km ;
  - 78 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 2,5 km.
11. Le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste dans les régions rurales est maintenu. Les situations concernant le personnel de Postes Canada (p. ex. départ à la retraite, maladie, décès, etc.) ou l'infrastructure de la Société (p. ex. incendie ou expiration du bail, etc.) peuvent néanmoins toucher l'exploitation continue d'un bureau de poste.

## Sécurité de la livraison

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

## Approche communautaire et consultations

13. Si Postes Canada prévoit changer les modes de livraison, elle communique, soit en personne ou par écrit, avec les clients et les collectivités touchés, au moins un mois à l'avance pour leur expliquer les décisions et examiner des options qui répondent à leurs préoccupations.
14. Au moins un mois avant de décider de fermer, de déménager ou de regrouper des bureaux de poste en permanence, Postes Canada rencontre les clients et les collectivités touchés pour examiner ensemble les options et trouver des solutions pratiques qui répondent à leurs préoccupations.
15. Postes Canada tient chaque année une réunion publique afin de lui donner la possibilité d'exprimer ses opinions, de poser des questions et de formuler des commentaires.

## Traitement des plaintes

16. Postes Canada instaure et publie des processus de règlement des plaintes qui sont facilement accessibles aux clients et traite les plaintes promptement et de façon équitable et respectueuse.
17. L'ombudsman de Postes Canada mène une enquête sur les plaintes concernant la conformité au *Protocole du service postal canadien* lorsque les clients demeurent insatisfaits une fois qu'ils ont épuisé tous les moyens de règlement des plaintes de Postes Canada.

## Rapport sur le rendement

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

## Examen du protocole

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

# Conformité au Protocole du service postal canadien en 2013

Le 11 décembre 2013, Postes Canada a dévoilé cinq initiatives qui, prises ensemble, jetteront les bases d'un nouveau système postal conçu pour servir les Canadiens affairés et répondre à leurs besoins changeants en services postaux. Ce plan détaillé peut être réalisé sans modifier le *Protocole du service postal canadien*. Notre conformité au Protocole pour 2013 est résumée ci-après.

## Service universel

En 2013, Postes Canada a livré plus de 9,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 15,5 millions d'adresses dans les régions urbaines, rurales et éloignées du pays. De plus, grâce à sa participation à l'Union postale universelle, une alliance de 192 pays, Postes Canada a fourni des services postaux internationaux d'arrivée et de départ. Le service dans les régions rurales a été fourni par plus de 3 700 bureaux de poste ruraux (environ 60 % de tous les bureaux de poste de Postes Canada), ainsi que plus de 7 300 itinéraires ruraux. Près de 9,1 millions de Canadiens sont inscrits au service postale<sup>MC</sup> – la boîte aux lettres numérique de Postes Canada.

## Tarifs abordables

Postes Canada applique les mêmes tarifs aux lettres de taille et de poids semblables, sans égard à la distance de livraison ou à la destination au Canada. Pour 2013, la Société a appliqué des tarifs de port uniformes aux catégories de lettres décrites dans le tableau ci-dessous.

L'Analyse annuelle des coûts de la Société fournit des données sur l'établissement des coûts qui servent de base pour s'assurer que Postes Canada ne livre pas de 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. Les résultats de

l'Analyse annuelle des coûts de 2013 figurent à la page 80.

Le 11 décembre 2013, Postes Canada a annoncé son intention de lancer une nouvelle structure de tarification progressive pour les envois Poste-lettres postés à l'intérieur du Canada, qui tiendra mieux compte du coût réel du service fourni à diverses clientèles. Le 21 décembre 2013, la Société a publié dans la *Gazette du Canada* son projet de structure de tarification et les autres tarifs réglementés devant entrer en vigueur le 31 mars 2014. Le public canadien a été invité à transmettre à la ministre responsable de Postes Canada toute préoccupation quant aux mesures proposées. L'aval du gouvernement quant aux tarifs proposés a été obtenu le 6 mars 2014.

## Livraison fréquente et fiable

Environ 89 % des ménages canadiens ont bénéficié de services de livraison du courrier à leur domicile, à leur immeuble d'habitation, dans leur quartier ou à une boîte aux lettres rurale en bordure du chemin, effectuée par un agent de livraison tel qu'une factrice ou facteur rural et suburbain ou un facteur. Parmi ces adresses, 99,9 % ont reçu les livraisons prévues cinq jours par semaine, sous réserve uniquement d'exceptions temporaires et imprévues certains jours. Environ 11 % des ménages canadiens (habituellement situés dans des

petites collectivités rurales) ont obtenu leur courrier auprès des bureaux de poste locaux ou au moyen de cases postales situées dans les salles des cases faciles d'accès des bureaux de poste des collectivités.

Le rendement du service de livraison à temps des envois Poste-lettres s'est élevé à 95,5 % en 2013.

## Accès pratique aux services postaux

En 2013, le service postal a été fourni au Canada grâce à :

- plus de 6 300 bureaux de poste;
- des milliers de points de vente au détail de tierces parties autorisés à vendre des timbres-poste;
- environ 200 000 points de levée du courrier d'un bout à l'autre du pays, où les articles de courrier peuvent être déposés (ce chiffre n'inclut pas les 724 000 boîtes aux lettres rurales, qui sont également des points de levée);
- un accès en tout temps au site **postescanada.ca** pour des services en ligne, tels que le suivi des colis, l'inscription au service de changement d'adresse et l'achat d'affranchissement.

Le réseau de bureaux de poste a respecté les attentes liées au Protocole comme suit :

- 98,8 % de la population canadienne habitait dans un rayon de 15 km d'un bureau de poste;
- 90,7 % résidait dans un rayon de 5 km;
- 79,3 % vivait dans un rayon de 2,5 km.

En 2013, on a recensé 166 situations (départ à la retraite, expiration d'un bail, modernisation des installations, etc.) touchant l'infrastructure ou le personnel de Postes Canada et ayant des répercussions sur les bureaux de poste visés par le moratoire rural. Près des deux tiers (107 cas) ont été résolus grâce à des mesures de dotation, les services de vente au détail demeurant dans l'installation ou la collectivité. Trente cas ont entraîné des fermetures temporaires ou des réouvertures de bureaux de la Société. Après une consultation avec les collectivités visées et

Catégorie		Tarif
<b>Envois standard</b> (enveloppes, cartes et envois à découvert)	jusqu'à 30 g	0,63 \$
	de 30 à 50 g	1,10 \$
<b>Envois de format moyen</b> (enveloppes, cartes et envois à découvert)	jusqu'à 20 g	1,10 \$
	de 20 à 50 g	1,26 \$
<b>Autres envois Poste-lettres</b> (envois non standard et surdimensionnés)	jusqu'à 100 g	1,34 \$
	de 100 à 200 g	2,20 \$
	de 200 à 300 g	3,05 \$
	de 300 à 400 g	3,50 \$
	de 400 à 500 g	3,75 \$

Raison du changement de mode de livraison	Nombre d'adresses touchées
Changement de comptoir postal (p. ex. changement du lieu de vente au détail pour les services de poste restante)	12 000
Mise à niveau du matériel de livraison (p. ex. passage d'une boîte postale multiple à une boîte postale communautaire)	17 000
Sécurité de la livraison ou demande de la municipalité (p. ex. obligation de déplacer le lieu de livraison du courrier dans une zone rurale à la suite d'une évaluation de la sécurité)	18 000

les dirigeants communautaires, les 29 autres cas ont été réglés en offrant des services de vente au détail dans une ville proche, tout en conservant les services de livraison dans la collectivité actuelle.

### Sécurité de la livraison

Postes Canada s'est engagée à prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger le courrier et reconnaît qu'elle occupe une position particulière en matière de confiance et d'imputabilité en ce qui a trait au courrier qu'elle livre au nom du public canadien. Les Services de sécurité et d'enquête de Postes Canada mènent leurs activités en respectant la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la *Politique sur la sécurité du gouvernement* et les obligations établies par d'autres pouvoirs législatifs et réglementaires; leur principal objectif est de veiller à la protection appropriée du courrier, des personnes et des biens.

Les Services de sécurité et d'enquête collaborent avec les organismes d'application de la loi aux échelles locale, provinciale et nationale afin d'élaborer diverses stratégies d'enquête visant à protéger le courrier et à prévenir les crimes liés à l'usurpation d'identité.

Conformément à ses obligations en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, Postes Canada remet au gouvernement fédéral un rapport annuel relatif à ses pratiques en matière de protection des renseignements personnels.

### Approche communautaire et consultations

Postes Canada livre à toutes les adresses au Canada selon divers modes de livraison.

Certaines circonstances peuvent nécessiter des changements afin de régler des problèmes de livraison, dont la mise à niveau du matériel de livraison, le déménagement de comptoirs postaux et les préoccupations en matière de sécurité. En 2013, environ 0,3 % des adresses ont fait l'objet d'un changement du mode de livraison (voir le tableau ci-dessus).

Bien que le réseau de bureaux de poste de Postes Canada demeure généralement inchangé, des problèmes opérationnels peuvent survenir et modifier le caractère convenable d'un emplacement existant en ce qui a trait aux services postaux et de vente au détail. En 2013, nous avons examiné la possibilité de fermer définitivement, de déménager ou de regrouper 33 bureaux de poste urbains (non visés par le moratoire). Dans tous les cas, Postes Canada a consulté les clients touchés et a pris en considération les opinions exprimées par la collectivité avant de mettre en place tout changement proposé. Les clients ont été informés des propositions visant leur bureau de poste par le moyen d'avis affichés dans les établissements pour demander la rétroaction des clients. Dans de nombreux cas, les représentants de Postes Canada ont rencontré les dirigeants de la collectivité et les citoyens touchés par le changement proposé.

En date du 31 décembre 2013, 5 des 33 cas examinés étaient en attente jusqu'à ce que la consultation dans la collectivité soit terminée, que la décision définitive soit prise ou que la mise en œuvre soit effectuée. Sur les 28 cas réglés :

- 5 bureaux de poste ont déménagé à un autre emplacement;

- 22 bureaux de poste ont fermé leurs portes;
- 1 bureau de poste est resté ouvert.

Le 23 octobre 2013, Postes Canada a tenu sa huitième réunion publique annuelle à Ottawa, à la Place Postes Canada. Un avis aux médias a été diffusé avant l'événement, et la réunion a été annoncée sur le site Web de Postes Canada. Des invitations ont également été envoyées à un certain nombre de groupes d'intérêt, à l'échelle locale et nationale, notamment des clients, des fournisseurs, des représentants d'associations, des franchiseurs, des agents négociateurs et autres. Plus de 1 000 employés de Postes Canada et citoyens canadiens intéressés ont participé par l'entremise d'une webémission; 220 personnes étaient présentes à la réunion, y compris des cadres supérieurs de Postes Canada, des membres du Conseil d'administration, des agents négociateurs et des représentants des associations.

### Traitement des plaintes

En 2013, le Service à la clientèle a traité 3,7 millions d'appels de la clientèle et plus de 391 000 demandes de clients envoyées par des moyens électroniques, soit par courriel, télécopieur, formulaire en ligne, séance de clavardage et médias sociaux. Ces interactions portaient sur des questions, des demandes, des problèmes et des plaintes. Grâce au procédé de résolution des plaintes, Postes Canada a toutes les occasions de résoudre les plaintes provenant des clients. Toutefois, dans les cas où Postes Canada aurait terminé l'examen de la plainte et que le client ne serait pas satisfait des solutions proposées, il peut faire appel à l'ombudsman de Postes Canada.

En sa qualité d'instance d'appel finale dans le procédé de résolution des plaintes des clients, l'ombudsman mène des enquêtes indépendantes, interroge les parties concernées par le différend, détermine si Postes Canada a respecté ses politiques et ses procédures, puis recommande un plan d'action équitable visant à résoudre la plainte. D'autres renseignements sont donnés sur le site Web de l'ombudsman, à l'adresse suivante :

[postescanada.ca/ombudsman](http://postescanada.ca/ombudsman).



## Rapport sur le rendement

Le tableau ci-contre présente un aperçu des modes de livraison utilisés par Postes Canada et une estimation des coûts pour chaque mode.

Mode de livraison	Nombre d'adresses*	% du nombre total d'adresses	Coût annuel moyen par adresse
À la porte	5 079 495	33 %	298 \$
Point de remise centralisé (p. ex. cases postales dans les immeubles à appartements)	3 873 443	25 %	126 \$
Boîte postale multiple, boîte postale communautaire, kiosque	4 043 567	26 %	113 \$
Installation de livraison (case postale, poste restante)	1 775 402	11 %	61 \$
Boîte aux lettres rurale	723 507	5 %	192 \$
Tous les modes	15 495 414	100 %	175 \$

\*En date du 31 décembre 2013

## AUTRES PROGRAMMES DE POLITIQUE PUBLIQUE

Outre son obligation d'assurer un service universel et des services postaux de base, Postes Canada participe également à certains programmes de politique publique pour le gouvernement du Canada.

### Envois transmis par le gouvernement et documentation à l'usage des aveugles

La *Loi sur la Société canadienne des postes* offre un droit à la franchise postale pour le courrier expédié entre les Canadiens et le gouverneur général, les députés, le président du Sénat et celui de la Chambre des communes, le bibliothécaire parlementaire et le commissaire à l'éthique. Les députés de la Chambre des communes peuvent aussi expédier gratuitement jusqu'à quatre circulaires (par le service Médiaposte sans adresse de Postes Canada) à leurs électeurs au cours d'une année civile. Postes Canada offre également aux députés un tarif considérablement réduit (non modifié depuis 1995) pour tout autre envoi Médiaposte sans adresse expédié en plus des quatre envois gratuits par année. En 2013, environ 6 millions de lettres considérées comme des envois transmis par le gouvernement ont été envoyées (exception faite des envois des électeurs aux membres du Parlement) et les députés ont expédié près de 132 millions d'articles Médiaposte sans adresse.

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

Postes Canada a reçu en 2013 un crédit de 22 millions de dollars du gouvernement pour aider à compenser l'incidence financière de ces programmes sur la Société.

### Documents de bibliothèque

Le service des documents de bibliothèque est offert aux bibliothèques publiques et académiques et à d'autres bibliothèques reconnues qui sont gérées par des organismes ou des associations sans but lucratif et qui sont ouvertes au public au Canada. Il prévoit des tarifs réduits pour les documents de bibliothèque admissibles échangés entre une bibliothèque et ses abonnés. Il peut s'agir de livres, de magazines, de disques, de CD, de CD-ROM, d'audiocassettes, de vidéocassettes, de DVD,

d'autres supports audiovisuels et de tout autre document de bibliothèque semblable. En 2013, environ 735 000 envois de livres ont été faits dans le cadre du service, générant ainsi des revenus de 880 000 \$ pour Postes Canada. Contrairement à d'autres programmes de politique publique offerts au nom du gouvernement, Postes Canada ne reçoit aucun crédit ni indemnisation de la part du gouvernement pour compenser le tarif d'affranchissement réduit. Les revenus abandonnés pour Postes Canada sont estimés à près de 8 millions de dollars pour 2013.



# Résultats financiers

## TABLE DES MATIÈRES

### Rapport de gestion

Énoncés sur la vision d'avenir.....	23
1 Résumé.....	24
2 Activités de base et stratégie .....	29
3 Facteurs de rendement clés.....	36
4 Capacités.....	39
5 Risques et gestion des risques .....	45
6 Liquidités et ressources en capital.....	50
7 Évolution de la situation financière.....	56
8 Revue des activités opérationnelles.....	58
9 Estimations comptables critiques, adoption de nouvelles normes comptables et faits nouveaux concernant les conventions comptables.....	64
10 Aperçu pour 2014.....	70

### Supplément d'informations

Rétrospective financière .....	73
Renseignements supplémentaires.....	76
Rapport de l'auditeur sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts.....	79
Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts .....	80
Notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts .....	81

### États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière .....	82
Rapport des auditeurs indépendants .....	83
État consolidé de la situation financière.....	84
État consolidé du résultat global.....	85
État consolidé des variations des capitaux propres .....	86
État consolidé des flux de trésorerie.....	87
Notes afférentes aux états financiers consolidés.....	88

## RAPPORT DE GESTION

Le rapport de gestion fournit un exposé décrivant les résultats financiers et les changements opérationnels de la Société canadienne des postes (la Société ou Postes Canada) et de ses filiales Purolator Holdings Ltd. (Purolator), Groupe SCL Inc. (SCL) et Innovapost Inc. (Innovaposte), pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. Ces sociétés sont désignées collectivement sous le nom de Groupe d'entreprises de Postes Canada ou de Groupe d'entreprises. Le rapport doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés et les notes afférentes de l'exercice clos le 31 décembre 2013; ces documents ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et ils sont présentés en dollars canadiens. Les résultats financiers figurant dans le rapport de gestion sont arrondis au million près, tandis que les pourcentages connexes sont calculés en fonction de chiffres arrondis au mille près. À moins d'indication contraire, les renseignements du présent rapport de gestion sont en vigueur le 20 mars 2014.

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

### Seuil de tolérance

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

### Énoncés sur la vision d'avenir

Le Rapport annuel, lequel comprend le présent rapport de gestion, renferme des énoncés sur la vision d'avenir de la Société qui rendent compte des attentes de la direction en ce qui concerne les objectifs, les plans, les stratégies, la croissance future, les résultats opérationnels, le rendement ainsi que les perspectives et les occasions commerciales du Groupe d'entreprises. En général, les énoncés sur la vision d'avenir sont désignés par des mots ou des expressions tels que « prévoit », « s'attend à ce que », « croit », « estime », « a l'intention de » ou d'autres mots et expressions similaires. Ces énoncés ne sont pas des faits, mais seulement des estimations relatives aux résultats futurs. Ces estimations reposent sur certains facteurs ou hypothèses concernant la croissance prévue, les résultats opérationnels, le rendement, les perspectives et les occasions commerciales (les hypothèses). Bien que la direction considère ces hypothèses comme étant raisonnables et basées sur des renseignements disponibles, elles peuvent s'avérer incorrectes. Ces estimations relatives aux résultats futurs dépendent d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes actuelles du Groupe d'entreprises. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent, sans toutefois s'y limiter, les risques et incertitudes énoncés dans la section 5 – Risques et gestion des risques à la page 45 du présent rapport de gestion (les risques).

Dans la mesure où le Groupe d'entreprises fournit des renseignements financiers axés sur l'avenir ou des perspectives financières, par exemple la croissance et le rendement financier futurs, ces renseignements servent à décrire les attentes futures. Les lecteurs sont donc avertis que ces données pourraient ne pas être appropriées à toute autre fin. En outre, les renseignements financiers axés sur l'avenir et les perspectives financières, ainsi que les énoncés sur la vision d'avenir de manière générale, reposent sur les hypothèses et sont assujettis aux risques.

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

Les énoncés sur la vision d'avenir se trouvant dans le Rapport annuel sont seulement pertinents en date du 20 mars 2014; la Société ne prévoit pas mettre à jour publiquement ces énoncés pour tenir compte de nouveaux renseignements, d'activités futures, de changements de situation ou de toute autre raison après cette date.

## 1 Résumé

### *Aperçu du Groupe d'entreprises de Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2013*

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est composé de Postes Canada et de ses filiales : Purolator Holdings Ltd., Groupe SCL inc. et Innovapost Inc. Comptant 66 000 employés, le Groupe d'entreprises est l'un des plus importants employeurs au Canada. Chaque année, nos employés livrent plus de 9,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 15,5 millions d'adresses dans les régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. Le secteur Postes Canada exploite le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, qui compte plus de 6 300 bureaux de poste. Postes Canada, qui est devenue société d'État en 1981, rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Transports. Son actionnaire unique est le gouvernement du Canada.

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

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

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

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

Les tendances historiques, irréversibles et mondiales de la demande de livraison des articles Poste-lettres<sup>MC</sup> ne sont pas simplement des déclinés ordinaires observés dans des cycles économiques normaux. Elles constituent, en fait, une transition structurelle de la demande des articles Poste-lettres traditionnels. Les administrations postales se sont adaptées à l'évolution de leur environnement de nombreuses façons, notamment la réorganisation des activités opérationnelles, la modernisation des réseaux de traitement et de livraison, la réduction du nombre de comptoirs postaux qui leur appartiennent et de leurs effectifs, ainsi que l'amélioration de leurs services des colis pour profiter du marché du cybercommerce en pleine expansion. Certaines administrations postales offrent également des services de courrier numérique pour compléter leurs produits de courrier traitable.

De plus, les besoins postaux des Canadiens changent de plus en plus chaque année étant donné la popularité accrue d'Internet et des appareils mobiles. Ces changements ont été largement diffusés et ont créé des discussions importantes parmi les Canadiens en 2013. En avril 2013, le Conference Board du Canada a publié un rapport intitulé *L'avenir du service postal au Canada*. Selon les projections du rapport, Postes Canada se dirigeait vers des pertes atteignant 1 milliard de dollars par année d'ici 2020. Ce rapport présente aussi un certain nombre d'options visant à réduire ces pertes. Postes Canada a aussi demandé aux Canadiens ce qu'ils attendaient de leur service postal.

De mai à septembre 2013, des cadres supérieurs de Postes Canada ont rencontré des Canadiens dans 46 collectivités, grandes et petites, partout au pays. Postes Canada a également invité les Canadiens à fournir des commentaires par courrier ou sur le site Web [postescanada.ca](http://postescanada.ca). Des milliers de Canadiens, y compris des employés de Postes Canada, ont fait part de leurs commentaires, ce qui a aidé Postes Canada à poser les fondements de son Plan d'action en cinq points, qu'elle a dévoilé le 11 décembre 2013. Ce plan énonce les cinq initiatives qui jettent les bases d'un nouveau système postal conçu pour répondre aux besoins émergents des Canadiens et pour aider la Société à réussir dans l'ère numérique, non pas en réinventant l'entreprise, mais plutôt en perfectionnant ce qu'elle fait le mieux : livrer le courrier et les colis aux Canadiens. Ces cinq initiatives, dont la mise en œuvre commencera en 2014, comprennent les éléments suivants : 1) le passage aux boîtes postales communautaires pour le tiers des ménages canadiens, soit cinq millions d'adresses, qui reçoivent encore leur courrier à la porte; 2) la mise en place d'une nouvelle structure de tarification progressive pour les envois Poste-lettres; 3) l'ajout de bureaux de poste concessionnaires pour une plus grande commodité; 4) la rationalisation des opérations; 5) des solutions aux coûts de main-d'œuvre. Ces cinq initiatives forment une composante essentielle d'une stratégie visant à aider Postes Canada à redevenir rentable et à demeurer financièrement viable et autonome. Il est prévu qu'il faudra cinq ans pour mettre en œuvre ces initiatives. Une fois entièrement mises en œuvre, quatre des cinq initiatives devraient rapporter des avantages financiers de l'ordre estimatif de 700 millions à 900 millions de dollars par année.

En février 2014, le gouvernement du Canada a aussi accordé à Postes Canada un allègement la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux à son régime de retraite agréé au cours des quatre prochaines années (de 2014 à 2017), pour lui permettre de régler la question de la viabilité à long terme du régime. Durant la période d'allègement, Postes Canada travaillera avec ses syndicats et d'autres

représentants des participants au régime à restructurer le régime de retraite. La Société s'attend à reprendre les paiements spéciaux en 2018, à la fin de la période d'allégement temporaire.

### Points saillants financiers

Étant donné les défis auxquels est confronté le secteur postal, le secteur Postes Canada a affiché un résultat opérationnel de -269 millions de dollars en 2013. Les produits nets liés aux activités d'investissement et de financement qui se chiffrent à 144 millions de dollars, résultant principalement des gains sur la cession d'immobilisations, ont réduit la perte avant impôt à 125 millions de dollars. Les résultats financiers ont, pour la plupart, subi l'influence de certains facteurs :

- L'érosion continue des volumes de courrier du secteur Courrier transactionnel, soit le secteur de courrier de base de Postes Canada, attribuable à l'avènement des communications numériques et du délaissement historique des communications sur papier. Les entreprises et les consommateurs, dont les besoins changent, ont une multitude de choix en ce qui concerne les produits et les modes de communication privilégiés. Puisqu'un plus grand nombre de Canadiens font affaire et gèrent leurs communications en ligne, les volumes du service Poste-lettres chutent d'une façon marquée. En 2013, cette tendance s'est poursuivie : le secteur Postes Canada a vu ses volumes du service Poste-lettres du régime intérieur diminuer de 4,8 %. La baisse des volumes s'est accompagnée d'une augmentation du nombre de points de livraison au Canada, à un rythme de plus de 170 000 points par an au cours des sept dernières années, ce qui a entraîné une augmentation des coûts en raison de l'obligation d'offrir un service de livraison à un plus grand nombre d'adresses.
- L'importance des obligations du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) et d'autres avantages postérieurs à l'emploi. La taille disproportionnée des obligations du Régime et des autres avantages postérieurs à l'emploi par rapport à la position de trésorerie et au profit de la Société, en combinaison avec l'instabilité de la capitalisation du Régime, exercent une pression considérable sur les flux de trésorerie de la Société et sur sa capacité à financer les investissements nécessaires en matière de modernisation et de croissance. La volatilité des variations sur 12 mois des taux d'actualisation, des rendements des placements et des autres hypothèses actuarielles ont aussi une incidence financière importante sur les régimes d'avantages du Groupe d'entreprises, ce qui se traduit souvent par une fluctuation marquée du résultat global.

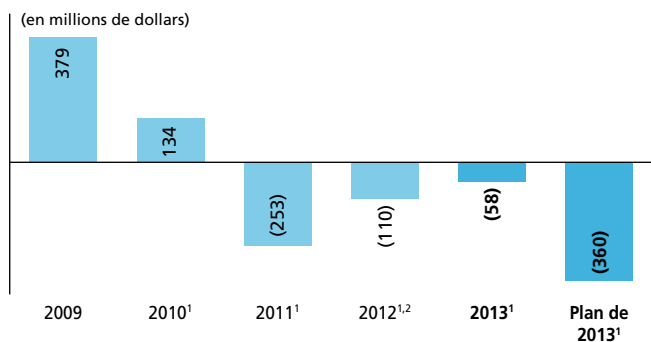
En 2013, en raison de cette volatilité, des gains de réévaluation, après impôt, s'élevant à 2 313 millions de dollars ont été comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), la Société comptabilise directement dans les capitaux les pertes actuarielles nettes pour les régimes de retraite et les autres avantages postérieurs à l'emploi. Les pertes de réévaluation signalées pour les exercices précédents sont la cause principale du déficit accumulé enregistré à la fin de 2013. De plus, sans les mesures d'allégement de la capitalisation permises par la loi, Postes Canada aurait eu à verser 2,4 milliards de dollars de plus en cotisations spéciales au Régime de 2011 à 2013.

- La croissance du secteur Colis en raison de la popularité accrue du magasinage en ligne, surtout dans le marché de la livraison du cybercommerce pour le segment entreprise à consommateur, marché sur lequel Postes Canada est actuellement en position dominante. En 2013, les revenus générés par le secteur d'activité Colis de Postes Canada ont augmenté de 93 millions de dollars, soit 7,2 %, par rapport à 2012. Les volumes de colis ont connu une hausse de 5 millions d'articles, soit 2,8 %, en 2013 par rapport à 2012. Entre autres facteurs, la période des Fêtes très réussie a permis d'accroître les revenus de 42 millions de dollars, soit 9 %, et les volumes de 3 millions d'articles, soit 2,4 %, pour le quatrième trimestre. Cependant, cette croissance encourageante n'était pas suffisante pour compenser les déclinés plus importants des volumes dans les secteurs Courrier transactionnel et Marketing direct.
- La vente d'immobilisations de la Société ayant généré des gains de 164 millions de dollars pour Postes Canada, dont la vente de l'établissement de traitement du courrier situé au centre-ville de Vancouver, au cours du premier trimestre de 2013. Postes Canada a vendu l'établissement pour un produit net de 152 millions de dollars et a réalisé un gain de 109 millions de dollars. Cet établissement, qui a été cédé en janvier 2013, était l'une des propriétés les plus importantes de Postes Canada.
- Les économies importantes réalisées grâce à des initiatives de réduction des coûts, au Programme de transformation postale et de la réorganisation des services de technologie de l'information (TI). Par conséquent, en 2013, Postes Canada a été en mesure de réduire ses coûts opérationnels (exception faite des coûts des avantages du personnel et de l'amortissement) de l'ordre de plus de 60 millions de dollars par rapport à 2012.

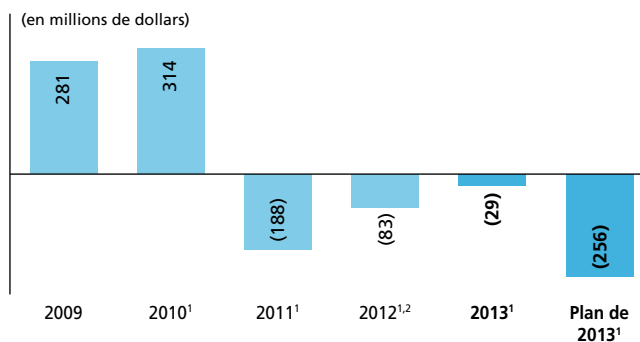
## Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2013

Les états financiers consolidés de la Société canadienne des postes de 2013 comprennent les comptes de la Société et ceux de ses filiales Purolator, SCI et Innovaposte.

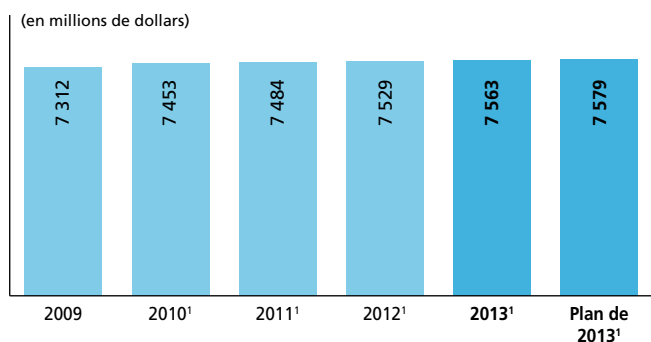
### Résultat consolidé avant impôt



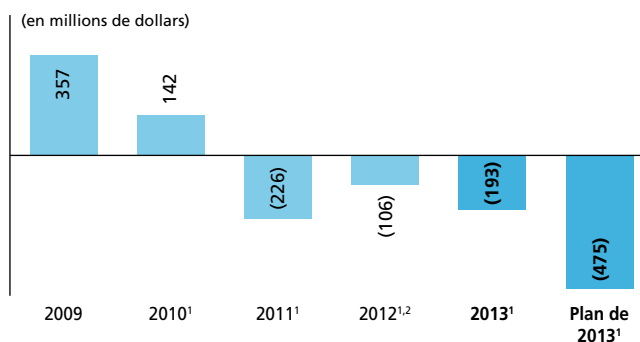
### Résultat net consolidé



### Produits opérationnels consolidés



### Résultat opérationnel consolidé



1. Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, Postes Canada a adopté les Normes internationales d'information financière (IFRS) comme méthode de comptabilité. La Société a donc présenté ses états financiers selon ces normes pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 et pour l'exercice de comparaison terminé le 31 décembre 2010. Les résultats financiers pour l'exercice 2009 sont présentés selon les Principes comptables généralement reconnus (PCGR) au Canada alors en vigueur. Il pourrait donc être impossible de les comparer aux résultats des exercices 2010 à 2013.

2. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

Le tableau ci-dessous indique le rendement consolidé de la Société pour l'exercice 2013 par rapport au Plan d'entreprise de 2013.

(en millions de dollars)

Exercice clos le 31 décembre	Résultats de 2013	Plan de 2013	Changement	Explication du changement
Résultats consolidés				Pour obtenir plus de renseignements, consulter la section 2 – Activités de base et stratégie à la page 29 et la section 8 – Revue des activités opérationnelles à la page 58.
Produits opérationnels	7 563	7 579	(16)	Résultats légèrement inférieurs au plan (13 millions de dollars supérieurs au plan pour le secteur Postes Canada et 29 millions inférieurs au plan pour le secteur Purolator).
Charges opérationnelles	7 756	8 054	298	Résultats supérieurs aux attentes de 298 millions de dollars (272 millions de dollars pour le secteur Postes Canada et 28 millions de dollars pour le secteur Purolator), principalement pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• gains de productivité pour le secteur Postes Canada;</li> <li>• poursuite des activités de compression des coûts à l'échelle du Groupe d'entreprises de Postes Canada.</li> </ul>
Résultat opérationnel	(193)	(475)	282	
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	135	115	20	Résultats supérieurs aux attentes de 20 millions de dollars (11 millions pour le secteur Postes Canada, 6 millions de dollars pour le secteur Purolator et 3 millions de dollars pour le secteur Logistique), principalement en raison de l'augmentation des profits réalisés sur la disposition d'actifs.
Résultat avant impôt	(58)	(360)	302	

Le tableau ci-dessous indique le rendement consolidé de la Société pour l'exercice 2013 par rapport à l'exercice 2012 :

(en millions de dollars)

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012 (retraités) <sup>1</sup>	Changement	%	Explication du changement
<b>État consolidé du résultat global</b>					Points saillants de la section 8 – Revue des activités opérationnelles à la page 58.
Produits opérationnels	7 563	7 529	34	0,4 %	Écart principalement attribuable à la croissance des revenus et aux majorations tarifaires concernant les colis pour le secteur Postes Canada, contrées par l'érosion des volumes causée par la substitution électronique, le regroupement des factures et la concurrence acharnée dans les secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct de Postes Canada.
Charges opérationnelles	7 756	7 635	121	1,6 %	Écart principalement attribuable aux coûts de main-d'œuvre et d'avantages sociaux plus élevés en raison de profits comptables hors trésorerie non récurrents enregistrés en 2012 pour le secteur Postes Canada, pour tenir compte des changements apportés aux régimes de congés de maladie et de soins de santé, en partie compensés par des initiatives de compression des coûts mises en œuvre dans l'ensemble du Groupe d'entreprises.
Résultat opérationnel	(193)	(106)	(87)	(81,1) %	
Résultat avant impôt	(58)	(110)	52	47,3 %	Écart principalement attribuable aux profits sur la vente d'immobilisations pour le secteur Postes Canada.
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(29)	(27)	(2)	(11,0) %	
Résultat net	(29)	(83)	54	65,7 %	
<b>État consolidé des flux de trésorerie</b>					Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 50.
Trésorerie et équivalents de trésorerie	468	298	170	56,7 %	Augmentation en grande partie attribuable aux entrées de trésorerie liées à la vente d'immobilisations pour le secteur Postes Canada en 2013.
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	326	310	16	5,1 %	Écart principalement attribuable à un résultat net négatif plus bas, en partie compensé par une augmentation des paiements d'impôts.
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(134)	(263)	129	48,5 %	Écart principalement attribuable à une diminution des acquisitions nettes d'immobilisations pour le secteur Postes Canada.
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(22)	(20)	(2)	(12,1) %	Écart principalement attribuable à la hausse des paiements effectués au titre des contrats de location-acquisition pour le secteur Purolator.

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.



## Aperçu pour 2014

Pour Postes Canada, 2014 sera une année très importante pour la poursuite de la transformation de l'entreprise. Cette transformation lancera l'exécution du Plan d'action en cinq points, dévoilé en décembre 2013, et entamera des investissements dans des initiatives touchant la vente au détail, les réseaux de livraison et d'opérations et les boîtes postales communautaires. Postes Canada commencera en 2014 à convertir le mode de livraison des adresses, qui passera de la livraison à la porte à la livraison aux boîtes postales communautaires. La transformation comprendra aussi des investissements continus dans le programme pluriannuel de Transformation postale, qui se chiffre à 2 milliards de dollars et qui a été lancé en 2008. Ces investissements jetteront les bases d'un nouveau système postal conçu pour satisfaire les nouveaux besoins postaux des Canadiens, ce qui est essentiel à la réussite de la Société.

L'arrivée des communications numériques a entraîné un virage radical dans la façon dont les consommateurs et les entreprises au Canada communiquent : les Canadiens délaissent le service Poste-lettres traditionnel pour se tourner principalement vers des solutions de rechange électroniques. Cette tendance devrait se poursuivre en 2014, ce qui représentera une baisse des volumes d'articles Poste-lettres du régime intérieur. Le rythme du déclin est incertain et représente un risque important pour le Groupe d'entreprises. En conséquence, le Groupe d'entreprises de Postes Canada s'attend à une autre année de pertes en 2014 en raison des défis que doit surmonter le secteur Postes Canada.

Ces pertes seront réduites par l'effet bénéfique des rendements accrus des actifs des régimes de retraite en 2013 et d'une augmentation du taux d'actualisation. Cette situation fait ressortir la volatilité liée aux avantages du personnel et démontre clairement que Postes Canada doit continuer à concentrer ses efforts sur les changements fondamentaux nécessaires pour assurer un rendement financier viable.

Cependant, la transition vers la livraison électronique crée également des occasions pour Postes Canada et ses filiales, surtout en ce qui a trait aux colis, puisque les Canadiens font davantage d'achats en ligne et dépendent plus de la livraison de colis. La demande accrue en cybercommerce devrait augmenter les revenus et les volumes de colis, plus particulièrement dans le marché entreprise à consommateur. Par conséquent, le succès continu dans le marché des colis sera indispensable au succès du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

Un autre élément important pour Postes Canada sera l'élargissement de son secteur d'activité Marketing direct, qui représente une grande partie des revenus de Postes Canada et du Groupe d'entreprises. La Société est d'avis qu'il y a des occasions de croissance dans le secteur Marketing direct, puisque ce secteur offre aux entreprises un très bon taux de rendement sur leurs investissements en marketing. Il offre aussi de nombreux atouts : il s'agit d'articles de renseignements tangibles (les destinataires peuvent les tenir dans leur main et les conserver) et ciblables (les articles peuvent cibler un public précis en fonction de divers critères) et dont le taux de lecture est élevé. Selon Postes Canada, le secteur Marketing direct continuera à être très concurrentiel dans le marché de marketing en 2014.

À l'avenir, il sera très important de traiter la question de viabilité du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, étant donné l'ampleur des obligations au titre des prestations de retraite comparativement à la situation financière et aux revenus de la Société, ainsi que la volatilité qu'occasionnent les rendements des placements, les taux d'actualisation et les changements liés aux autres hypothèses. En février 2014, le gouvernement du Canada a adopté un règlement pour accorder à Postes Canada un allègement la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux au Régime pendant quatre ans (de 2014 à 2017). L'allègement donnera à Postes Canada le temps de travailler avec ses syndicats et d'autres représentants des participants au Régime à restructurer le régime de retraite.

## 2 Activités de base et stratégie

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

### 2.1 Nos activités

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

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada offre une gamme complète de services de livraison, de logistique et d'exécution des commandes à ses clients. Dans son ensemble, il affiche des revenus annuels d'environ 7,6 milliards de dollars, dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, comptant près de 7 000 points de vente au détail, exploite un parc de plus de 14 000 véhicules et possède un effectif d'environ 66 000 employés.

Chaque année, nos employés livrent plus de 9,4 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à 15,5 millions d'adresses dans les régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays.

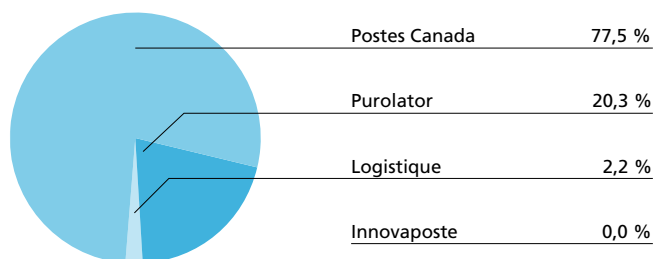
Postes Canada est la composante la plus importante du Groupe d'entreprises, ayant généré 5,9 milliards de dollars en revenus en 2013. Parmi les services de base offerts par Postes Canada, l'administration postale du Canada, on retrouve la livraison de lettres, de factures, de relevés, de colis, de produits Médiaposte<sup>MC</sup> et de périodiques.

Purolator Holdings Ltd., détenue à 91 % par Postes Canada, est le chef de file des fournisseurs de solutions intégrées de fret et de livraison de colis au Canada, ayant généré des revenus de 1,6 milliard de dollars en 2013.

Le Groupe SCI inc., détenu à 99 % par le Groupe d'entreprises, est l'un des fournisseurs les plus importants au Canada offrant des solutions relatives à la chaîne d'approvisionnement; ses revenus se sont élevés à 179 millions de dollars en 2013.

Innovaposte, détenue à 98 % par le Groupe d'entreprises de Postes Canada, est le fournisseur de services liés aux systèmes informatiques et à la technologie de l'information pour le Groupe.

## Produits par secteur – 2013



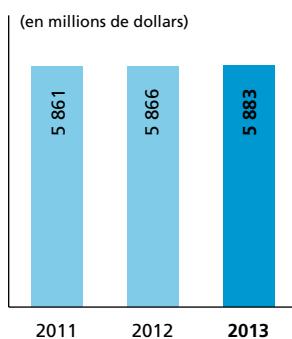
Produits par secteur	2011	2012	2013
Postes Canada	78,0 %	77,6 %	77,5 %
Purolator	20,3 %	20,4 %	20,3 %
Logistique	1,7 %	2,0 %	2,2 %
Innovaposte	0,0 %	0,0 %	0,0 %

## Secteur Postes Canada

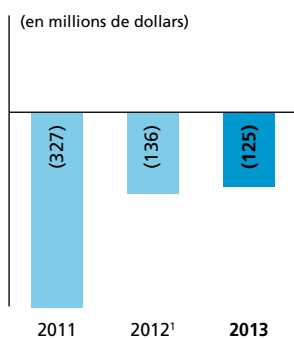
Le réseau de vente au détail de Postes Canada, qui est le plus grand au pays, compte plus de 6 300 bureaux de poste et près de 11 000 véhicules. Chaque année, Postes Canada livre plus de 9,3 milliards d'articles de courrier et de colis. Grâce à ses 52 000 employés, Postes Canada assure la prestation de services à 15,5 millions d'adresses.

Le secteur Postes Canada a généré des produits de 5,9 milliards de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2013, 77,5 % des produits opérationnels consolidés du Groupe d'entreprises se chiffrant à 7,6 milliards de dollars.

## Produits



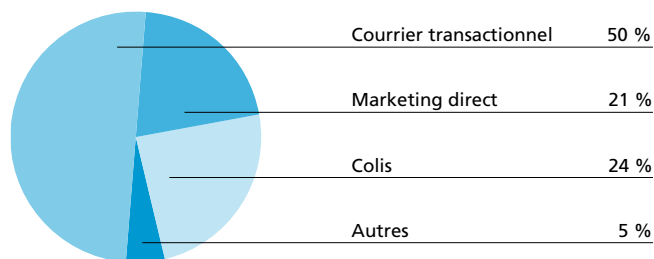
## Résultat avant impôt



1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

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

## Produits selon le secteur d'activité – 2013



Produits selon le secteur d'activité	2011	2012	2013
Courrier transactionnel	53 %	51 %	50 %
Marketing direct	22 %	22 %	21 %
Colis	21 %	22 %	24 %
Autres	4 %	5 %	5 %

## Courrier transactionnel

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

Le secteur d'activité Courrier transactionnel représente près de 3 milliards de dollars, soit 50 % du total des produits opérationnels de Postes Canada de 2013, qui s'élève à 5,9 milliards de dollars. La majorité des produits opérationnels du secteur Courrier transactionnel proviennent des services de livraison du courrier traitable traditionnels; le service Poste-lettres du régime intérieur représente 90 % du total des produits opérationnels. Cependant, les volumes de courrier Poste-lettres connaissent un déclin rapide puisque les Canadiens se tournent vers des solutions numériques. Ce déclin a une incidence profonde sur un modèle d'entreprise fondé sur des communications sur papier.

Parmi les clients de ce secteur d'activité, on compte les entreprises et les consommateurs. La majorité des articles Poste-lettres proviennent toutefois des entreprises, et plus de la moitié des revenus globaux du service Poste-lettres sont générés par quatre secteurs de l'industrie : les institutions financières, les télécommunications, les gouvernements et les services publics.

## Marketing direct

Le secteur d'activité Marketing direct, publicité et édition (désigné collectivement sous le nom de Marketing direct) comporte trois principaux produits : le service Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup>, le service Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup> et le service Poste-publications<sup>MC</sup>. Le service Médiaposte avec adresse permet aux clients de personnaliser les envois et de cibler les messages promotionnels vers des consommateurs ou des clients potentiels précis. Le service Médiaposte sans adresse, quant à lui, permet aux clients de viser des régions ou des quartiers précis à l'échelle du Canada. Le service Poste-publications comprend la livraison de périodiques, y compris des journaux, des magazines et des bulletins.

Le secteur d'activité Marketing direct représente 1,2 milliard de dollars, soit 21 % du total des produits opérationnels de Postes Canada de 2013, qui s'élève à 5,9 milliards de dollars. Postes Canada a connu des difficultés pour ce qui est d'accroître sa part de ce secteur très concurrentiel. Il y a eu beaucoup d'expérimentation dans l'industrie du marketing, à mesure que les entreprises consacrent une plus grande part de leur budget en marketing aux solutions numériques moins coûteuses et cherchent à maximiser le rendement de leurs campagnes publicitaires.

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

## Colis

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

Le secteur Colis représente 1,4 milliard de dollars, soit 24 % du total des produits opérationnels de Postes Canada de 2013, qui s'élève à 5,9 milliards de dollars. Ce secteur a connu une croissance constante au cours des dernières années en raison de la popularité accrue du cybercommerce. Cette situation a créé de nouvelles occasions pour Postes Canada, surtout dans le segment entreprise à consommateur, puisqu'elle peut tirer profit de son vaste réseau de vente au détail et de son savoir-faire en matière de livraison aux adresses canadiennes.

Nos clients sont composés des entreprises, des consommateurs, des gouvernements, des administrations postales étrangères et d'autres entreprises de livraison.

## Autres

Le secteur d'activité Autres comporte une vaste gamme de produits et services, notamment le service poste<sup>MC</sup> (service de présentation de factures électroniques permettant aux utilisateurs de recevoir, de payer et de gérer leurs factures en un seul endroit), la réexpédition du courrier, les produits de données ainsi que les timbres-poste commémoratifs, les articles-cadeaux et les pièces de monnaie.

Ce secteur représente 288 millions de dollars, soit 5 % du total des produits opérationnels de Postes Canada de 2013, qui s'élève à 5,9 milliards de dollars.

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

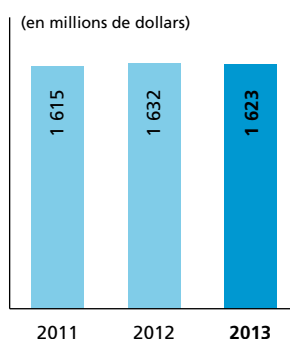
## Secteur Purolator

Purolator est l'entreprise de messagerie la plus importante au Canada et fournit des solutions de distribution pour articles de courrier à l'intérieur, à destination et en provenance du Canada depuis plus de 50 ans. L'entreprise offre des services et des solutions personnalisés aux clients qui expédient des envois à l'autre bout de la ville ou à l'autre bout du monde. Le vaste réseau de service de Purolator au Canada compte 175 emplacements d'exploitation, 129 centres d'expédition, plus de 580 agents d'expédition autorisés et plus de 260 boîtes de dépôt, ainsi que 2 centres de contact avec la clientèle et 10 centres d'affaires PostNet<sup>MC</sup>.

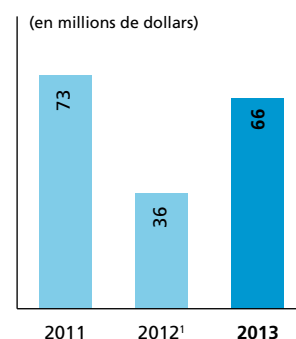
En 2013, Purolator a généré des produits se chiffrant à 1,6 milliard de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2013, 20,3 % du total des produits opérationnels consolidés du Groupe d'entreprises, qui s'élève à 7,6 milliards de dollars.

Grâce à ses services et à sa fiabilité sans pareil dans l'industrie, Purolator concentre ses efforts principalement sur la satisfaction des besoins du segment entreprise à entreprise du marché par l'entremise d'une vaste gamme de services pour les articles de courrier à l'intérieur, à destination et en provenance du Canada, ce qui complète sa capacité de créer des synergies, comme le transport aérien de ligne, pour le Groupe d'entreprises.

### Produits

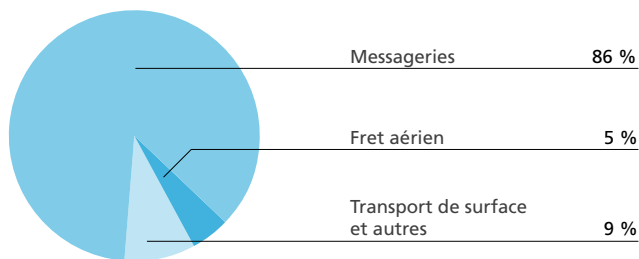


### Résultat avant impôt



1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

## Produits selon le marché – 2013



Produits selon le marché	2011	2012	2013
Messageries	86 %	85 %	86 %
Fret aérien	6 %	6 %	5 %
Transport de surface et autres	8 %	9 %	9 %

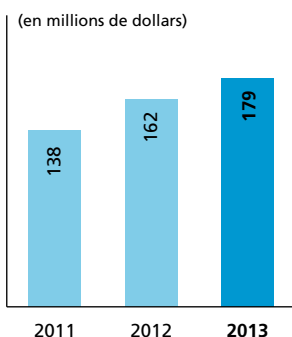
## Secteur Logistique – SCI

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

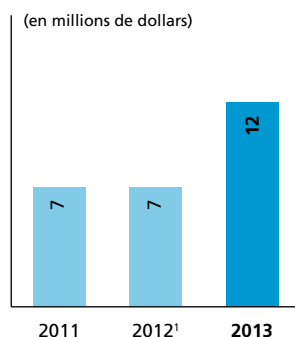
SCI met à la disposition de ses clients son expertise dans le segment entreprise à consommateur, dans le segment entreprise à entreprise et dans celui de la logistique des services sur le terrain, tout en fournissant innovation, intelligence et intégration aux chaînes d'approvisionnement à l'échelle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

SCI a généré des produits se chiffrant à 179 millions de dollars en 2013. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2013, 2,2 % du total des produits consolidés du Groupe d'entreprises, qui s'élève à 7,6 milliards de dollars.

### Produits



### Résultat avant impôt



1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

## Secteur Innovaposte

Innovaposte est l'entité qui offre des services partagés au Groupe d'entreprises. Les services qu'elle offre comprennent l'élaboration, la gestion et l'exploitation de systèmes informatiques et d'information que requiert le Groupe d'entreprises, dont la participation financière dans Innovaposte s'élève à 98 %.

## 2.2 Notre environnement commercial

### Tendances mondiales

Une reprise économique mondiale a commencé à prendre un élan durant la seconde moitié de 2013 qui devrait se poursuivre en 2014. L'économie des États-Unis a terminé l'année en force malgré une suspension partielle des services publics à l'automne. Il y a aussi des signes montrant que l'Europe commence à se sortir d'une récession prolongée. Malgré ces signes encourageants, les administrations postales étrangères continuent de connaître des déclin structurels des volumes de courrier, ce qui est devenu une réalité des services postaux.

Le défi que pose la gestion du déclin des volumes de courrier tout en maintenant les réseaux étendus et grandissants nécessaires pour remplir l'obligation d'assurer un service universel a mené davantage d'administrations postales à reconsidérer la viabilité de ce mandat. L'International Post Corporation (IPC) fait part d'un déclin moyen du volume du courrier par ménage de l'ordre de 19 %, pendant la période de 2008 à 2012, dans l'ensemble de 39 administrations postales participantes. Dans le monde numérique, le privilège exclusif, qui finançait à un certain moment les coûts des administrations postales associés à l'obligation d'assurer un service universel, a perdu beaucoup de sa capacité de remplir ce mandat.

Les administrations postales s'adaptent à l'évolution de cet environnement. La plupart s'emploient à réduire leurs équivalents du travail à plein temps afin d'avoir une structure allégée et de satisfaire davantage à la demande changeante. Elles procèdent à des réorganisations opérationnelles de manière à rééquilibrer le réseau pour tirer profit des occasions liées aux colis du cybercommerce. Certaines administrations postales ont fait des investissements pour créer un réseau de livraison à des lieux sécuritaires près des adresses physiques, tels que des armoires à colis et des regroupements de boîtes aux lettres, afin de devenir les expéditeurs privilégiés dans ce marché en croissance. Les changements apportés à la conception du réseau de vente au détail favorisent le secteur des colis en pleine croissance, en offrant des points de remise dédiés aux colis et des heures d'ouverture prolongées aux points de vente à contrat. L'IPC indique qu'en moyenne 55 % des comptoirs postaux des 39 administrations postales ayant participé à l'étude sont maintenant à contrat. Les administrations postales, surtout en Europe, cherchent des occasions de croissance au-delà de leurs frontières et continuent d'investir dans des secteurs adjacents (p. ex. les services de fret et de logistique) et non adjacents (p. ex. les services financiers) nécessitant moins de main-d'œuvre. Certaines administrations postales ont commencé à établir des stratégies de tarification rigoureuses pour financer leur obligation d'assurer un service universel, alors que d'autres ont demandé à leur gouvernement d'apporter des changements à cette obligation pour tenir compte des besoins changeants de la clientèle et de leur situation financière.

## Canada

Bien que l'économie canadienne ait également connu un regain dans la seconde moitié de 2013, Postes Canada continue de faire face à d'importants défis qui menacent sa viabilité. Les volumes du secteur de base, le Courrier transactionnel, continuent de diminuer, tandis que le nombre de points de livraison augmente, ce qui a occasionné un déclin de 30 % du nombre d'envois livrés par adresse entre 2007 et 2013 (se reporter au tableau ci-dessous). Le déficit des régimes de retraite à prestations déterminées met une pression considérable sur les liquidités. La croissance du marché de cybercommerce a entraîné une croissance dans notre secteur

Colis, mais aussi une concurrence de plus en plus féroce. Postes Canada a du mal à demeurer à la hauteur de ses concurrents en raison de sa structure inflexible et de coûts élevés. Des changements importants sont nécessaires pour que les tarifs de Postes Canada demeurent concurrentiels. En décembre 2013, Postes Canada a dévoilé le Plan d'action en cinq points qui lui permet de traiter les problèmes liés à sa viabilité opérationnelle à long terme, tout en permettant à la Société de concentrer ses efforts à nouveau sur des perspectives de croissance pour l'aider à assurer sa rentabilité future et à remplir son obligation d'assurer un service universel.

<b>Courrier transactionnel</b> (à l'exception du courrier de départ)	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009<sup>1</sup></b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Variation du volume d'envois livrés (pourcentage)	(1,3) %	(1,6) %	(5,5) %	(3,9) %	(3,7) %	(6,1) %	(4,9) %
Variation du nombre d'adresses de livraison (pourcentage)	1,4 %	1,4 %	1,2 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Diminution du volume de courrier par adresse (pourcentage)	(2,6) %	(2,9) %	(6,7) %	(4,9) %	(4,6) %	(7,0) %	(5,9) %

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

## 2.3 Notre stratégie et nos priorités stratégiques

### Postes Canada

L'avènement des communications numériques a complètement changé les besoins postaux des Canadiens. Les documents sur papier sont rapidement remplacés par des moyens électroniques pour la communication, l'expédition et le paiement des factures, ainsi que pour la publicité. Nos revenus diminuent en raison de ce changement de comportement, mais nos coûts de base demeurent essentiellement fixes. Postes Canada reconnaît que ce virage exige des changements fondamentaux à la façon dont elle sert les clients. Elle reconnaît également que le service postal demeure un catalyseur essentiel des échanges et du commerce à distance. Sa viabilité est d'une importance capitale pour les petites entreprises et les collectivités rurales et du Nord qui comptent toujours sur le courrier. Les détaillants partout au pays ont besoin d'un réseau de livraison abordable pour leur permettre de participer à l'économie numérique en forte croissance. Nos priorités stratégiques nous orienteront pour répondre aux besoins émergents des Canadiens en matière de service postal, tout en veillant à ce que nous surmontions nos défis financiers et demeurons financièrement autonomes. Nos principales priorités stratégiques consistent à redéfinir le service postal au moyen du Plan d'action en cinq points, à accroître notre chiffre d'affaires en devenant chef de file dans le marché du cybercommerce et en repositionnant nos produits du secteur Marketing direct pour les adapter à l'ère des médias sociaux et numériques, ainsi qu'à concentrer constamment nos efforts sur la réalisation d'économies.

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

Le service postal de l'avenir reflétera et comblera les nouveaux besoins postaux des Canadiens : plus de colis et moins de lettres, et des articles d'une plus grande valeur. Postes Canada

a récemment présenté le Plan d'action en cinq points dans le but de mieux servir tous les clients et de redevenir rentable. Ce plan reflète une consultation à l'échelle du pays avec des Canadiens, aussi bien des clients résidentiels que des clients commerciaux, au sujet des services postaux. La consultation de cinq mois, entreprise en mai 2013, a confirmé de nombreuses nouvelles tendances que Postes Canada a observées aux bureaux de poste, dans les établissements de traitement et dans la composition du courrier. Grâce à ce plan, Postes Canada modifiera de façon considérable la livraison, la vente au détail, les opérations et la tarification. Cinq initiatives jetteront les bases d'un modèle d'entreprise viable et contribueront à la fondation d'un nouveau système postal. Il est prévu qu'il faudra cinq ans pour mettre en œuvre ces initiatives. Une fois entièrement mises en œuvre, quatre des cinq initiatives devraient rapporter des avantages financiers de l'ordre estimatif de 700 millions à 900 millions de dollars par année.

#### Augmenter le nombre d'adresses desservies par boîtes postales communautaires

Le tiers des ménages canadiens, soit cinq millions d'adresses, qui reçoivent encore leur courrier à la porte feront la transition à des boîtes postales communautaires au cours des cinq prochaines années. Les autres ménages, soit les deux tiers, reçoivent déjà leur courrier et leurs colis dans une boîte postale communautaire, une boîte postale multiple ou une boîte aux lettres rurale en bordure du chemin. Puisque les Canadiens reçoivent davantage de colis et moins de lettres, les boîtes postales communautaires leur offrent la commodité et la sécurité. Les compartiments individuels verrouillés et les compartiments à colis sont tous accessibles à partir d'un seul endroit. Cet aspect est particulièrement important puisque les Canadiens achètent et demandent en ligne davantage d'articles de niveau de confidentialité supérieur et de plus grande valeur. Pensons aux documents émis par le gouvernement, aux suppléments pour la santé et aux médicaments, ou à des produits de détail et des articles qui ne peuvent être livrés par

voie électronique. Il est important de pouvoir livrer ces types d'articles dans un endroit verrouillé, sécurisé et facile d'accès. Les boîtes postales communautaires répondent bien à ce besoin. Le coût est un autre facteur qui motive cette initiative visant les boîtes communautaires. La conversion aux boîtes postales communautaires permettra d'importantes économies, provenant principalement de la réduction du nombre d'employés de livraison, puisque la livraison à une boîte postale communautaire prend beaucoup moins de temps que la livraison à la porte. Face au déclin irréversible du courrier, Postes Canada doit maîtriser les coûts en plus d'offrir un service de haut calibre à un tarif concurrentiel.

### ***Mettre en place une nouvelle approche de tarification***

Postes Canada a mis en place une nouvelle structure de tarification progressive pour les lettres postées à l'intérieur du Canada. Il s'agit d'une approche plus commerciale qui tient mieux compte du coût réel du service fourni à diverses clientèles et qui est à l'avantage des particuliers et des entreprises qui utilisent le plus le service postal. Bien que les communications numériques remplacent rapidement les communications sur papier, le service Poste-lettres joue toujours un rôle important, surtout pour les pièces d'identité, le courrier de preuve et le courrier pour occasions spéciales. Les petites entreprises ont également besoin du courrier pour effectuer leurs principales fonctions administratives, comme l'envoi de factures et la réception de paiements de leurs clients. La nouvelle structure de tarification entrera en vigueur le 31 mars 2014. Les timbres du régime intérieur vendus en carnets ou en rouleaux, ce qui représente 98 % des ventes réalisées dans cette catégorie, passeront de 0,63 \$ (actuellement) à 0,85 \$ chacun. Pour les timbres du régime intérieur vendus à l'unité, représentant environ 2 % des ventes dans cette catégorie, le tarif d'un timbre passera de 0,63 \$ à 1 \$. Les entreprises qui utilisent des machines à affranchir bénéficieront du tarif de 0,75 \$ par article Poste-lettres, tandis que les clients qui préparent le courrier de façon à en réduire le coût de traitement (selon le service Poste-lettres à tarifs préférentiels) continueront de bénéficier de tarifs plus bas que les tarifs pour envoi affranchi à la machine. Les tarifs du courrier Poste-lettres surdimensionné, à destination des États-Unis et du régime international, ainsi que ceux du courrier pesant plus de 30 g, seront également majorés et correspondront généralement aux niveaux tarifaires nouvellement établis. Cependant, il n'y aura pas de tarif différencié pour les timbres vendus en carnets ou en rouleaux pour ces produits. Les tarifs des colis et du courrier publicitaire avec ou sans adresse ne sont pas visés par les augmentations des tarifs Poste-lettres.

### ***Ajouter des bureaux de poste concessionnaires pour une plus grande commodité***

Postes Canada possède le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, qui compte plus de 6 300 comptoirs postaux. Le nombre de personnes qui magasinent en ligne a augmenté, et Postes Canada reconnaît que son réseau de vente au détail joue un rôle clé pour offrir aux Canadiens les services améliorés de livraison des colis qu'ils recherchent pour leurs achats en ligne. Grâce à la disponibilité d'un plus grand nombre d'emplacements où ils peuvent ramasser ou retourner leurs colis, surtout dans les régions rurales et du Nord, Postes Canada aide les Canadiens à magasiner en ligne en toute confiance.

La Société renforcera son réseau de vente au détail en cherchant à former de nouveaux partenariats avec des entreprises de vente au détail pour ouvrir davantage de bureaux de poste concessionnaires dans les commerces à l'échelle du Canada. Les clients aiment bien ces bureaux de poste concessionnaires puisqu'ils sont un ajout pratique à l'intérieur d'un autre commerce et sont situés à un endroit où les gens du quartier magasinent déjà. De plus, les heures d'ouverture sont plus commodes que celles de nombreux comptoirs de la Société. Les clients auront aussi plus d'options pour le ramassage et le retour des colis, au besoin. Ces avantages sont particulièrement importants dans le cas des articles de niveau de confidentialité supérieur et de plus grande valeur et des colis trop volumineux pour entrer dans un compartiment de boîte postale communautaire, ou pour les clients qui désirent ramasser leurs colis près de leur lieu de travail ou pour ceux qui désirent offrir un cadeau surprise à un membre de la famille qui habite sous le même toit. Postes Canada rationalisera le réseau traditionnel de bureaux de poste en fermant certains emplacements qui ne sont plus pratiques pour les clients ou les emplacements où l'achalandage le justifie. De nombreux bureaux de poste de la Société ne génèrent pas assez de revenus pour couvrir les coûts. Postes Canada étudiera également des solutions autres que des bureaux de poste, comme des bornes libre-service, et d'autres détaillants de timbres-poste seront mis à l'essai à des endroits pratiques afin de contribuer à agrandir le réseau. Tous les changements se conformeront aux exigences du *Protocole du service postal canadien* et respecteront le moratoire sur la fermeture de bureaux de poste dans les régions rurales ainsi que les conventions collectives.

### ***Rationaliser les opérations***

L'érosion des volumes du service Poste-lettres a occasionné une capacité excédentaire pour nos fonctions de traitement, plus particulièrement le tri et la distribution du courrier. Il n'y a plus suffisamment de courrier destiné à des adresses locales pour justifier le triage à la main de ces articles aux fins de livraison à l'intérieur de la collectivité. Postes Canada se prépare depuis plusieurs années à un avenir comportant moins de lettres et plus de colis. En 2010, la Société a lancé un plan ambitieux visant à remplacer ses procédés de traitement et de livraison vieillissants par des approches plus modernes et plus économiques fondées sur l'utilisation des technologies. L'équipement de tri en place aujourd'hui est très rapide et précis, et permet un tri séquentiel du courrier en fonction du trajet du personnel de livraison pour chaque itinéraire. Des économies d'échelle sont également réalisées en regroupant les activités de traitement des articles Poste-lettres aux principaux établissements dans les grands centres urbains pour utiliser l'équipement ultrarapide et économique de traitement automatisé du courrier. Il y a également eu un changement de cap vers la motorisation : de nombreux facteurs quittent maintenant leur poste au volant d'un véhicule à faible consommation de carburant qui contient le courrier et les colis qu'ils doivent livrer. Cette amélioration offre une meilleure expérience au client destinataire, surtout dans le secteur Colis, à des coûts beaucoup plus bas pour la Société. Postes Canada continuera de transformer ses activités afin de répondre aux besoins changeants des Canadiens, ce qui lui permettra de générer d'importantes économies annuelles, de réaliser des améliorations en termes d'efficacité et de mieux servir le marché croissant de colis.

### **Régler la question des coûts de main-d'œuvre**

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

### **Accroître le chiffre d'affaires**

#### ***Devenir le chef de file pour ce qui est de favoriser le cybercommerce***

Postes Canada prévoit tirer profit de la croissance du cybercommerce et de la popularité du magasinage en ligne auprès des Canadiens en investissant dans l'innovation et la commodité, et en offrant davantage d'options de livraison. Nous continuerons à investir dans l'amélioration des services de balayage et de repérage, puisque la visibilité des achats tout au long du procédé d'expédition est une exigence clé des acheteurs en ligne. Nous continuerons à nous positionner en tant que fournisseur privilégié dans le segment entreprise à consommateur au pays, en concentrant nos efforts sur l'amélioration des relations avec les expéditeurs du cybercommerce et le rehaussement de nos options de livraison pour nous distinguer des concurrents dans le secteur de la livraison résidentielle.

#### ***Repositionner les produits du secteur Marketing direct à l'ère des médias sociaux et numériques***

Le marché est très fragmenté et les spécialistes en marketing ont de nombreuses options pour transmettre leurs messages à l'aide de divers produits. Le publipostage demeure néanmoins un aspect essentiel des multimédias pour les petites et les grandes entreprises, car il s'agit d'un produit abordable qui réalise un excellent rendement du capital investi. Nous repositionnons les produits du courrier de marketing, surtout

en ce qui concerne les publipostages de fidélisation, en raison de l'augmentation des analyses de données volumineuses qui occasionne une hausse des programmes de fidélité offerts. Nous étudions également de nombreuses initiatives axées sur le repositionnement des produits du secteur Marketing direct comme élément intrinsèque d'une campagne multimédia, ainsi que sur la reconception de nos produits pour les rendre plus conviviaux et en simplifier la tarification.

#### ***Renforcer la commercialisation de nos services et données numériques***

Nous avons l'intention de perfectionner le réseau de livraison numérique et de récupérer certaines des communications qui abandonnent la poste au profit des canaux électroniques. Ces investissements nous aideront à réaliser une croissance des revenus provenant des produits numériques, offriront de nouvelles occasions de croissance des revenus dans nos secteurs d'activité Colis et Marketing direct, et appuieront les initiatives de réduction des coûts dans tous nos secteurs. Notre stratégie numérique comporte la création d'un équivalent numérique plus exhaustif au bureau de poste physique. Grâce à ce bureau de poste virtuel, les Canadiens seront en mesure d'accéder aux produits et aux services de Postes Canada sur toutes les plateformes, y compris les plateformes mobiles. Postes Canada tirera profit des plateformes du service postal<sup>MC</sup> pour permettre aux utilisateurs autorisés d'accéder au contenu authentifié et pour permettre de nouvelles capacités de service pour les services numériques et les marchés du cybercommerce.

### **Mettre un accent continu sur les économies de coûts**

#### ***Mettre en œuvre des initiatives de réduction des coûts***

Pour que notre entreprise demeure concurrentielle, nous travaillons très fort pour réduire les coûts, dans la mesure du possible, tout en minimisant l'incidence sur le service pour les Canadiens. Nous continuerons à améliorer les procédés et à réduire les coûts en matière de vente au détail à l'aide de nombreuses options libre-service pour les clients, notamment le bureau de poste virtuel et les bornes libre-service. Nous surveillerons également de près le travail requis pour exploiter les comptoirs postaux, et nous optimiserons les niveaux de dotation pour mieux cadrer avec l'achalandage de clients.

#### ***Terminer la Transformation postale***

Postes Canada a presque terminé son projet de renouvellement de l'infrastructure et de réduction des coûts de 2 milliards de dollars. Les investissements dans les établissements, l'équipement et les procédés de tri et de livraison se poursuivront en 2014, ce qui augmentera les économies de coûts annuelles. Nous prévoyons dépasser notre objectif en matière d'économies de coûts annuelles fixé à 250 millions de dollars.

#### ***Réaliser des économies dans les services de TI***

La réorganisation récente de l'entité Innovaposte constitue un élément important de notre stratégie visant à renforcer les synergies au sein du Groupe d'entreprises en mettant en place des capacités opérationnelles accrues sur une plateforme commune, dans la mesure du possible. Cette stratégie de transformation de la technologie repose sur la restructuration de la chaîne d'approvisionnement des services de TI du Groupe

d'entreprises et sur le réapprovisionnement d'un certain nombre d'ententes d'impartition de services. Le passage de contrats avec un fournisseur exclusif à des ententes avec plusieurs fournisseurs permettra au Groupe d'entreprises de tirer profit de l'expertise et des meilleures pratiques de l'industrie, des nouvelles technologies et de coûts moindres liés à la main-d'œuvre pour optimiser la valeur et le coût de la prestation de services à l'échelle de tous les services de TI. Nous prévoyons dépasser notre objectif en matière d'économies de coûts annuelles fixé à 50 millions de dollars.

## Purolator

La vision à long terme de Purolator est d'être le principal fournisseur de solutions entreprise à entreprise intégrées de services de transport et de logistique au Canada, à destination du Canada et en provenance du Canada, d'être estimée pour ses solutions novatrices, d'être reconnue pour son réseau supérieur et d'être privilégiée pour son service à la clientèle exceptionnel.

Purolator se démarque des autres sur le marché pour les raisons suivantes :

- elle est axée sur la clientèle;
- elle offre une différenciation durable sur le marché;
- elle atténue les vulnérabilités actuelles, tout en établissant une nouvelle base pour assurer la croissance;
- elle crée une valeur quantifiable et des avantages financiers pour les clients et les actionnaires.

Les priorités stratégiques globales de Purolator sont les suivantes :

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

## SCI

La vision de SCI consiste à devenir un chef de file reconnu en matière de solutions intégrées de chaîne d'approvisionnement qui met à profit le réseau de livraison le plus complet du Canada, obtenant de la valeur des marchés verticaux à forte croissance.

La capacité d'intégrer les services de transport et de logistique des contrats aux solutions des clients est une pierre angulaire de la stratégie commerciale de SCI. Les capacités de gestion des stocks et de distribution que l'entreprise offre convergent vers une offre solide en matière de services de transport, ce qui lui permet d'éviter la banalisation, de rechercher l'accroissement des marges et de renforcer les relations avec ses clients.

L'entreprise se concentre sur les principaux segments du marché : la vente au détail et le cybercommerce, les soins de santé et la technologie, y compris les services de haute technologie, les solutions de bureautique et les télécommunications (tant la logistique des contrats que les services de transport). Un des objectifs financiers clés est de modifier la composition des revenus de SCI sur une période de cinq ans pour y inclure des segments ayant une plus grande croissance et une plus grande marge, tels que la vente au détail, le cybercommerce et les soins de santé.

En 2014, SCI poursuivra sa stratégie visant à devenir le chef de file au Canada en matière de solutions de chaîne

d'approvisionnement liées aux logistiques intégrées (logistique des sorties et logistique inversée) pour les segments à valeur élevée et en forte croissance au Canada. Tout en tirant profit des ensembles de services qui ont fait leurs preuves, SCI continuera de renforcer les solutions de cybercommerce pour les petits et moyens clients, de développer des capacités de logistique inversée et d'élargir son réseau de transport à valeur élevée dans l'Ouest du Canada.

## Innovaposte

En mettant l'accent sur les systèmes d'information et de technologie de l'information (SI/TI), Innovaposte constitue un élément important d'une stratégie visant à renforcer sensiblement les synergies au sein du Groupe d'entreprises, en mettant en place des capacités opérationnelles accrues, en plus de permettre de réduire les coûts, d'accroître l'efficacité, d'améliorer la prestation de services et d'extraire une plus grande valeur opérationnelle de l'entité.

## 3 Facteurs de rendement clés

### *Examen des facteurs clés de nos progrès par rapport aux objectifs de 2013*

Comme l'indique la section 2.3 – Notre stratégie et nos priorités stratégiques, les priorités stratégiques de Postes Canada sont alignées en fonction de deux orientations clés : la transformation des opérations pour surmonter les problèmes de coûts structurels et améliorer notre compétitivité; la recherche d'occasions de croissance fondées sur nos principaux actifs et compétences, ou les complétant.

À cet égard, Postes Canada a établi les objectifs suivants pour appuyer ses priorités stratégiques :

### Transformation des opérations

- Atteindre l'excellence opérationnelle par l'entremise de la transformation et du souci de la clientèle.
- Passer au modèle de prestation de services de technologie de l'information pour profiter d'un avantage concurrentiel.
- Obtenir des coûts concurrentiels liés à la main-d'œuvre, un leadership actif et une culture gagnante.
- Optimiser le plein potentiel du Groupe d'entreprises.

### Recherche d'occasions de croissance

- Atteindre les objectifs liés au leadership en cybercommerce par l'entremise de l'excellence en livraison à domicile.
- Atteindre les objectifs liés au leadership en livraison électronique par l'entremise du réseau postal<sup>MC</sup>.
- Miser sur le potentiel non exploité du courrier.
- Accroître de façon dynamique les activités liées à la collecte de données et aux renseignements géographiques.

Le secteur Postes Canada utilise des fiches de pointage du rendement pour évaluer les progrès de la Société par rapport à ses priorités stratégiques, et pour fournir à la direction un aperçu détaillé du rendement de l'entreprise. Les résultats sont transmis mensuellement à la haute direction. Nous résumons ci-après les progrès que nous avons accomplis vers l'atteinte de nos objectifs pour 2013.



## 3.1 Transformation des opérations

### Objectif de 2013

Atteindre l'excellence opérationnelle par l'entremise de la transformation et du souci de la clientèle.

### Résultats de 2013

- Le programme pluriannuel de Transformation postale progresse comme prévu, et nous avons atteint des jalons importants en 2013. Nous avons installé et mis en service 19 nouveaux lecteurs optiques de caractères multilignes (équipement de mise en séquence du courrier) et nous avons mis à niveau une trieuse d'objets plats automatisée. Nous avons remplacé de l'infrastructure essentielle à 4 nouveaux postes de facteurs et à 6 postes de facteurs modernisés, et avons mis en place le nouveau modèle de livraison dans 50 postes de facteurs. Par ailleurs, trois grands emplacements (à Edmonton, à Calgary et à Montréal) sont passés à l'automatisation du tri des colis. À ce jour, nous avons réalisé 207 millions de dollars en avantages annuels de la Transformation postale, et les économies générées par le projet devraient dépasser l'objectif de 250 millions de dollars en économies de coûts annuelles une fois la totalité du programme mise en œuvre.
- Pour réaliser des économies, nous avons continué à optimiser le réseau de la vente au détail en fermant plus de 50 bureaux de poste de la Société, dans les localités où les clients étaient déjà bien servis par d'autres emplacements plus pratiques. Nous avons également étendu l'accès aux clients grâce à la mise sur pied de conventions avec de nouveaux détaillants pour la vente des produits de Postes Canada. Nous avons continué à investir dans notre système Point de service de la vente au détail, en apportant des améliorations qui ont augmenté les ventes et amélioré l'expérience client et la valeur offerte.
- Nous avons amélioré la visibilité de bout des articles suivis dans le réseau de livraison de Postes Canada grâce à la mise en œuvre complète du balayage de tri au poste de facteurs, qui fait en sorte que tous les articles dotés d'un code à barres (paquets, colis et documents) et envoyés à un poste de facteurs sont balayés dans le cadre du procédé de tri des articles selon l'itinéraire. Nous avons lancé les balayages de traitement du courrier d'origine, pour veiller à ce que chaque article soit balayé au premier établissement où il est traité, ainsi que les nouveaux balayages de sortie pour livraison des articles Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup>. Nous avons aussi atteint les objectifs de rendement en matière de balayage de colis.
- Nous avons atteint les niveaux de service à la clientèle visés pour le traitement et le suivi des demandes des clients. Le volume d'appels aux centres d'appels a diminué de plus de 9 % par rapport à 2012, grâce à des initiatives telles que des modifications au système de réponse vocale interactive et des améliorations au site Web, qui ont réduit le volume d'appels de suivi du statut et réacheminé les appels à des services d'autoassistance en ligne et de réponses automatisées.
- Malgré les changements opérationnels continus liés au Programme de transformation postale, nous avons dépassé

les objectifs du service de livraison pour les gammes de produits des services Poste-lettres<sup>MC</sup>, Colis et Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup>. Bien que le rendement du service Médiaposte sans adresse n'ait pas atteint notre objectif pour l'année, le rendement a enregistré une hausse sur 12 mois.

### Objectif de 2013

Passer au modèle de prestation de services de technologie de l'information pour profiter d'un avantage concurrentiel.

### Résultats de 2013

- Après que le Groupe d'entreprises a acquis le reste des actions d'Innovaposte détenues par CGI en 2012 et créé une organisation de prestation de services partagés, l'initiative de transformation des TI a mis l'accent sur le renouvellement et le réapprovisionnement de la chaîne d'approvisionnement des services de TI. Nous avons sélectionné un nouveau fournisseur de services de centres de données de même que trois nouveaux fournisseurs de services de développement d'applications, en vue d'accroître nos capacités et de réduire les coûts. Nous avons internalisé la gestion du réseau et des services de téléphonie, ainsi que le service d'assistance de la vente au détail, afin d'améliorer les services et de réduire les coûts davantage. Nous avons dépassé les économies prévues, mis en œuvre de nouvelles mesures du rendement pour que les services partagés cadrent davantage avec la clientèle et amélioré considérablement la stabilité de l'infrastructure et des applications.

### Objectif de 2013

Obtenir des coûts concurrentiels liés à la main-d'œuvre, un leadership actif et une culture gagnante.

### Résultats de 2013

- Nous avons réalisé des économies sur 12 mois liées à la main-d'œuvre de 46 millions de dollars, qui découlent principalement de la mise en œuvre de la Transformation postale.
- Nous avons géré l'attrition avec soin, ce qui nous a permis de réduire le besoin de personnel de relève et de réaliser des économies liées à la main-d'œuvre, et ce, tout en respectant les dispositions de nos conventions collectives.
- Nous avons continué à mettre l'accent sur la formation et avons offert aux employés de première ligne et aux superviseurs plus de 540 000 heures de formation à l'échelle de l'entreprise sur la mise à jour des pratiques commerciales, des structures et de l'équipement.
- Nous avons diminué de 19 % le taux de fréquence des blessures entraînant des pertes de temps. Nous continuons à concentrer nos efforts sur le maintien d'un milieu de travail sain et sécuritaire, en accroissant la sensibilisation en matière de sécurité auprès de nos employés et en mettant en place des initiatives d'une façon continue pour repérer et régler rapidement les situations et les activités à risque élevé.

## Objectif de 2013

Optimiser le plein potentiel du Groupe d'entreprises.

## Résultats de 2013

- L'objectif du Groupe d'entreprises consiste à établir plus de synergies en matière de coûts et de revenus par l'intégration et la coordination des activités, le cas échéant. Nous avons réalisé le nouveau plan de croissance des revenus du Groupe d'entreprises grâce à l'acquisition de nombreux nouveaux clients communs en promouvant nos capacités et solutions d'affaires combinées, y compris le marketing direct, les services de messagerie et de logistique, la gestion du transport, la prise en charge, la gestion des stocks et les services de livraison le jour même.
- Postes Canada et Purolator ont lancé PuroPost<sup>MC</sup>, un nouveau service à l'intention des expéditeurs du segment entreprise à consommateur situés aux États-Unis. PuroPost offre un service garanti aux zones résidentielles du Canada. Au nombre des avantages, on compte une couverture à l'échelle nationale, une accélération du passage transfrontalier et des tarifs concurrentiels.

## 3.2 Recherche d'occasions de croissance

### Objectif de 2013

Atteindre les objectifs liés au leadership en cybercommerce par l'entremise de l'excellence en livraison à domicile.

### Résultats de 2013

- Nous avons continué à améliorer la commodité du magasinage en ligne tant pour les acheteurs que pour les commerçants au moyen des services Web pour colis. Lancés en 2012, les services Web permettent l'intégration des données d'expédition de Postes Canada au site Web du cybercommerçant. En 2013, nous avons mis en place une équipe de soutien spécialisée formée de conseillers en solutions pour mobiliser les cybercommerçants et leur fournir de l'aide; ces initiatives de soutien nous ont permis de susciter l'engagement de plus de 500 clients et d'effectuer 250 intégrations des services Web au cours de l'année. Par ailleurs, les commerçants ont augmenté leurs transactions d'expédition avec Postes Canada.
- Pour répondre aux demandes des commerçants et des clients concernant la livraison le jour même dans les grands centres urbains, nous avons lancé un projet pilote innovant, le service Livré ce soir<sup>MC</sup>, dans la région du Grand Toronto pour la période de magasinage des Fêtes. Les clients qui commandaient des produits auprès des détaillants en ligne participants au courant de la journée recevaient leur commande le soir même.
- Nous avons lancé le service Paquet repérable<sup>MC</sup> pour fournir aux clients des États-Unis et du régime international la visibilité et les services offerts au Canada.
- Pour renforcer notre présence dans le milieu du cybercommerce, nous avons lancé une nouvelle campagne de promotion de la marque pour les colis : Du monde en ligne jusqu'à vous<sup>MC</sup>. La campagne était appuyée par la publicité sur plusieurs plateformes médiatiques et trois nouvelles publicités télévisées afin de promouvoir notre position de chef de file du cybercommerce et la commodité

supérieure de nos services de livraison de colis. Nous avons tenu notre deuxième gala annuel de remise des Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce<sup>MC</sup>. Plus de 600 intervenants clés du cybercommerce étaient présents à cet événement en l'honneur des entreprises qui ont transformé le secteur de la vente au détail en ligne au Canada.

- Les revenus liés aux colis provenant de nos plus gros clients du cybercommerce ont augmenté de 29 %.
- Nous avons dépassé les objectifs de rendement de la livraison à temps pour tous les produits, y compris les services Colis accélérés<sup>MC</sup> et Xpresspost<sup>MC</sup>.

### Objectif de 2013

Atteindre les objectifs liés au leadership en livraison électronique par l'entremise du réseau postel<sup>MC</sup>.

### Résultats de 2013

- Nous avons continué à améliorer les fonctions de navigation et la convivialité du service postel<sup>MC</sup> et avons ajouté 38 nouveaux émetteurs de factures. Nous avons inscrit plus de 862 000 nouveaux utilisateurs au service, le total d'utilisateurs inscrits atteignant près de 9,1 millions à la fin de 2013. Nous avons effectué 78 millions de transactions, y compris des factures et des relevés livrés à la boîte postel<sup>MC</sup>, ainsi que des transactions présentées ou affichées par nos divers sites de présentation. Nous avons lancé le service Connexion postel<sup>MC</sup>, une plateforme garantissant que tous les renseignements de nature délicate et confidentielle envoyés par les clients par voie numérique sont protégés grâce à une technologie de chiffrement comparable à celle des banques.
- Tant les entreprises que les consommateurs canadiens ont adopté pleinement notre bureau de poste en ligne. À preuve, plus de 150 millions de visites de notre site Web ont été effectuées en 2013, soit une hausse de 18 millions par rapport à 2012. De plus en plus de personnes connaissent et utilisent l'appli mobile de Postes Canada, lancée en 2011.

### Objectif de 2013

Miser sur le potentiel non exploité du courrier.

### Résultats de 2013

- Nous avons généré des revenus de plus de 60 millions de dollars et une croissance de 5,5 % par rapport à 2012 dans le domaine de la philatélie en élargissant notre programme de timbres-poste et les gammes de produits connexes. Nous avons augmenté la portée de nos produits en lançant des campagnes de marketing ciblées qui appuient le programme de timbres-poste et en organisant des événements de sensibilisation à la philatélie dans nos bureaux de poste à l'échelle locale.
- Nous avons repositionné le secteur Marketing direct dans le nouveau paysage publicitaire numérique au moyen de campagnes d'information et de sensibilisation, comprenant des présentations, des forums, des ateliers, des programmes de marketing et de communication, des études de marché, des améliorations à l'outil en ligne Cibleur précis<sup>MC</sup> et des tarifs préférentiels.

## Objectif de 2013

Accroître de façon dynamique les activités liées à la collecte de données et aux renseignements géographiques.

## Résultats de 2013

- Nous avons continué à améliorer nos données d'adressage en ajoutant de nouvelles données de tierces parties pour fournir aux commercialistes des solutions de ciblage avancées et des données d'adressage de haute qualité.
- Nous avons lancé la solution AdresseComplète de Postes Canada<sup>MC</sup>, qui permet aux entreprises d'éliminer la saisie de données d'adressage des clients incomplètes ou erronées, en validant les adresses des clients en temps réel, et ce, directement dans les champs relatifs à l'adresse du site Web ou de l'application.

## 4 Capacités

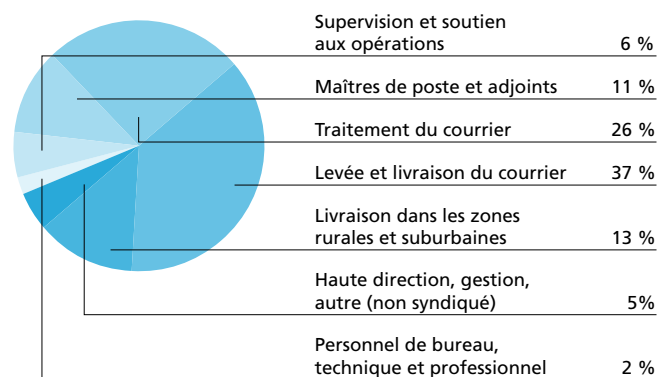
*Examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les facteurs de rendement clés et à produire des résultats*

### 4.1 Nos employés

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada compte l'un des plus grands effectifs au Canada, soit 66 000<sup>1</sup> employés, dont 14 000 employés parmi nos filiales. L'effectif est diversifié et présent à l'échelle du pays, dans les collectivités urbaines, rurales et éloignées.

### Secteur Postes Canada

#### Effectif par type de travail – 2013



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

## Gestion du talent, formation et perfectionnement

### Secteur Postes Canada

En 2013, les principaux secteurs d'intervention de Postes Canada étaient la gestion du talent, la gestion de l'effectif et la formation. Pour appuyer ces initiatives, nous avons amélioré notre cadre de gestion du talent, lancé un nouvel ensemble de valeurs de la Société et révisé notre programme de gestion du rendement. Nous avons poursuivi notre programme de perfectionnement des cadres (LEAD 2.0) pour la deuxième année consécutive, en vue d'accroître le talent en matière de leadership et de soutenir le plan de relève de l'entreprise.

Nous avons établi et mis en œuvre une stratégie visant à faire correspondre, de façon proactive, les tendances d'attrition avec les besoins en main-d'œuvre. Il s'agit d'une stratégie particulièrement importante alors que nous devons adapter la taille de notre effectif selon de nouvelles méthodes de livraison du courrier. On estime que 15 000 employés à temps plein (soit une moyenne de 3 000 par année) quitteront le secteur Postes Canada entre 2014 et 2018 en raison des départs à la retraite et de l'attrition normale.

Vu la transformation de la Société, les employés doivent se préparer à assumer de nouveaux rôles ou des rôles modifiés. Comme par le passé, nous avons continué à mettre l'accent sur la formation liée à la mise à jour des procédés, des structures et de l'équipement en 2013, à l'aide de la cyberformation et d'autres outils. Nous avons notamment offert plus de 540 000 heures de formation à l'échelle de la Société aux employés de première ligne et aux superviseurs.

Outre la formation, le procédé de recrutement et de sélection est primordial afin que nos employés soient confiants et capables d'atteindre les objectifs de l'entreprise. En mettant l'accent sur les quatre groupes désignés, à savoir les femmes, les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées, nous avons intensifié nos efforts de recrutement pour accroître la visibilité de nos occasions d'emploi dans ces secteurs. Nos efforts sont conformes à l'engagement décrit dans le Plan d'équité en matière d'emploi à Postes Canada pour 2012-2014. Par ailleurs, nous utilisons davantage les médias sociaux pour promouvoir nos emplois et attirer de nouveaux candidats. Le Programme d'emplois d'été était l'une des premières occasions de recrutement annoncées via les médias sociaux, et constitue un excellent exemple de choix du bon outil pour cibler le public approprié. Nous poursuivrons nos efforts en 2014 et chercherons toujours à attirer et à conserver un effectif diversifié.

En 2013, nous avons poursuivi nos efforts d'amélioration des relations avec les employés. En plus de favoriser et de renforcer les valeurs et les comportements propres au leadership auxquels nous nous attendons, nous avons réduit de 11 % le nombre de griefs et de 19 % le taux de fréquence des blessures entraînant des pertes de temps. Conjointement avec les chefs de première ligne, nous avons sélectionné 12 emplacements pour mettre en place une approche intégrée de relations avec les employés afin d'améliorer le milieu de travail et les résultats de l'entreprise.

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

## Purolator

Au début de 2013, Purolator a déterminé qu'elle devait se pencher sur le besoin de connaître davantage les idées, préoccupations et observations de ses employés. L'outil Puroideas, qui sert à générer et à recueillir les idées, fait partie d'un ensemble complet d'outils novateurs visant à aider Purolator à devenir une entreprise plus novatrice.

Au cours de l'été de 2013, Purolator a lancé une discussion ouverte avec le président-directeur général Patrick Nangle, pour discuter d'idées, d'objectifs de l'entreprise et de meilleures pratiques pendant le déjeuner. La combinaison dynamique de présentations et d'interactions en personne offre une nouvelle expérience d'apprentissage aux employés de première ligne, de même qu'une nouvelle perspective sur la vision de l'entreprise.

En septembre 2013, tous les employés de Purolator ont été invités à participer à une séance d'information virtuelle diffusée par webémission et animée par Patrick Nangle et l'équipe de la haute direction, qui ont donné un aperçu de la situation de l'entreprise et de la façon dont elle prévoit atteindre ses objectifs. Les employés au Canada et aux États-Unis ont pu participer à la séance par un portail privé, après quoi ils ont pu visionner un enregistrement en ligne. On pouvait envoyer ses questions par message texte ou par courriel, et certaines questions ont été sélectionnées et lues pendant la séance.

Tandis que Purolator continue de croître et de renforcer sa présence sur le marché canadien, il est important de donner l'occasion aux employés de communiquer leur point de vue sur ce qui fonctionne et ce qu'il y a lieu d'améliorer. Tel qu'en témoigne la valeur de l'entreprise selon laquelle il faut mettre le personnel au premier plan, le succès de Purolator découle directement de la satisfaction et de l'engagement de ses employés. En octobre 2013, tous les employés non syndiqués de Purolator ont eu l'occasion de faire part de leurs commentaires en remplissant le sondage éclair MyVoice 2013, afin d'aider Purolator à poursuivre son évolution en tant qu'entreprise accessible et rentable.

## Santé et sécurité en milieu de travail

### Secteur Postes Canada

Postes Canada encourage une culture de santé et de sécurité et s'engage à renforcer ses programmes de santé et de sécurité grâce à la mise en place d'un leadership lié à la sécurité, la détermination, la prévention et le contrôle des dangers et l'amélioration continue. Cette stratégie a contribué à la réduction du nombre de blessures en 2013, le taux de fréquence de blessures entraînant des pertes de temps ayant diminué de 19 % sur 12 mois.

Les chutes et glissades étaient encore les principales causes de blessures en milieu de travail en 2013. La campagne de sensibilisation annuelle a de nouveau été un élément essentiel pour veiller à ce que les employés reçoivent les outils, l'information et les conseils nécessaires pour effectuer leurs tâches en sécurité. Puisque des blessures peuvent survenir hors des lieux de Postes Canada, la Société continue à sensibiliser les propriétaires de maisons et d'entreprises sur le rôle qu'ils jouent pour assurer la sécurité du personnel de livraison.

Les blessures liées à l'ergonomie et découlant de la manutention manuelle du matériel et les blessures musculo-squelettiques représentent la deuxième plus grande cause de blessures en milieu de travail. En 2013, Postes Canada a mis en place un programme conçu pour réduire le nombre de blessures musculo-squelettiques. Ce programme encadre le personnel de direction et les superviseurs quant à la prévention des blessures en encourageant et en promouvant l'utilisation de bonnes techniques ergonomiques et de manutention du matériel.

Plusieurs autres initiatives ont contribué à l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail. Par exemple, nous avons recommandé des changements au programme de formation et d'évaluation à l'intention des employés qui doivent conduire un véhicule dans l'exécution de leurs tâches. Ces changements devraient être mis en place en 2014. De plus, des plans d'action relatifs au leadership en matière de sécurité ont été mis en œuvre pour tous les secteurs des opérations : chaque emplacement cible des aspects à risque élevé qu'il doit améliorer.

D'autres activités visent à améliorer le respect des exigences en matière de santé et de sécurité. Une base de données de suivi, conçue en 2012, a été lancée à l'intention des comités locaux conjoints sur la santé et la sécurité et des représentants en matière de santé et de sécurité. Des évaluations ont été effectuées pour déterminer la conformité aux exigences réglementaires et aux exigences de la Société en matière d'enquête sur un incident.

L'amélioration du système de gestion de la sécurité se poursuit pour mieux gérer les priorités en matière de sécurité et les programmes connexes dans l'ensemble de la Société.

### *Santé et sécurité des factrices et facteurs ruraux et suburbains*

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

En 2013, nous avons terminé l'évaluation de la sécurité des boîtes aux lettres rurales (BLR) qui n'avaient pas encore été évaluées, soit 10 % des 843 000 BLR à l'échelle du pays. Ces évaluations ont été exécutées à l'aide de l'Outil d'évaluation de la sécurité routière (OESR) conçu par des experts de tierce partie. À la fin du programme, nous avons maintenu la livraison aux BLR dans une proportion d'environ 90 %. Au cours des évaluations, nous avons suivi un procédé des Services à la collectivité rigoureux pour communiquer les résultats aux membres du Parlement, aux dirigeants municipaux et aux clients.

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

## Relations du travail

### Secteur Postes Canada

#### Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés <sup>1</sup>	Date d'expiration de la convention collective
STTP-EPU <sup>2</sup>	35 131	Le 31 janvier 2016
STTP-FFRS <sup>3</sup>	7 125	Le 31 décembre 2015
ACMPA <sup>4</sup>	5 750	Le 31 décembre 2014
AOPC <sup>5</sup>	3 437	Le 31 mars 2014
AFPC/SEPC <sup>6</sup>	1 357	Le 31 août 2012
<b>Total</b>	<b>52 800</b>	

1. Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2013; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.
2. STTP-EPU : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine, qui représente les employés des établissements et de la vente au détail ainsi que les facteurs et les courriers des services postaux.
3. STTP-FFRS : Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains, qui représente les courriers des livraisons postales dans les régions rurales et suburbaines du Canada.
4. ACMPA : Association canadienne des maîtres de poste et adjoints, qui représente les maîtres de poste et les adjoints.
5. AOPC : Association des officiers des postes du Canada, qui représente les superviseurs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires ainsi que les employés des ventes.
6. AFPC/SEPC : Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications, qui représente deux groupes d'employés : les employés de la catégorie administrative, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au service de la paie et au contrôle de la production et rapports, ainsi que les employés de la catégorie technique affectés à des secteurs comme les finances et l'ingénierie.

#### Mise à jour en matière d'équité salariale

Le 17 novembre 2011, la Cour suprême du Canada a rendu sa décision en faveur de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et de la Commission canadienne des droits de la personne relativement à une plainte en matière d'équité salariale contre Postes Canada, qui remonte à 1983. Après plusieurs mois de négociations et d'activité juridique supplémentaire, le 25 juin 2013, la Société et l'AFPC ont signé un protocole d'entente définissant, entre autres, l'admissibilité, la méthode de calcul, l'application des intérêts et le procédé de paiement. Cette entente, conforme à la décision rendue par la Cour suprême du Canada et approuvée par le Tribunal canadien des droits de la personne le 6 août 2013, fournit la certitude et la précision nécessaires pour commencer à verser les paiements aux employés admissibles actifs et anciens. Une équipe d'employés continue à examiner des dizaines de milliers de dossiers d'employés individuels en prévision du paiement, un procédé long et complexe. Les paiements en matière d'équité salariale, dont le versement a commencé en août 2013, sont émis de façon continue. Étant donné la complexité du processus d'examen et de traitement de chaque dossier, il faudra du temps pour le terminer.

#### AFPC/SEPC

La convention collective conclue avec l'AFPC/SEPC a pris fin le 31 août 2012. L'AFPC/SEPC représente deux groupes d'employés : les employés qui exécutent des tâches administratives, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au service de la paie et au contrôle de la production et rapports, ainsi que les employés techniques dans des secteurs comme les finances et l'ingénierie. Après 12 mois de négociations, Postes Canada a présenté une offre finale

le 17 septembre 2013, qui tient compte des défis financiers que doit affronter la Société. Les parties ont entrepris une médiation à la fin d'octobre. Au début de novembre, la médiation a pris fin et l'AFPC/SEPC a convenu de soumettre au vote de ses membres l'offre finale déposée par Postes Canada. L'AFPC/SEPC est responsable du calendrier et de l'organisation du processus de vote. Le vote n'a pas eu lieu et, par conséquent, le 4 février 2014, Postes Canada a déposé une demande de conciliation. Le 19 février 2014, la ministre du Travail a nommé une conciliatrice. Durant une rencontre de conciliation, qui s'est déroulée le 16 mars 2014, Postes Canada a reçu un engagement par écrit de l'AFPC/SEPC à soumettre l'offre finale de la Société au vote de ses membres et à en communiquer les résultats d'ici le 27 avril 2014.

#### STTP-EPU

Postes Canada a commencé à mettre en place les changements présentés dans les deux conventions collectives signées avec le STTP le 21 décembre 2012. Grâce à ces changements, notamment de nouveaux salaires de base pour les nouveaux employés, aucune augmentation de salaire pour 2015-2016 et l'adoption du Programme d'assurance-invalidité de courte durée pour remplacer le programme de congés de maladie traditionnel, notre structure de coûts commence à mieux cadrer avec les réalités de la concurrence auxquelles nous faisons face. De plus, au cours de 2013, nous nous sommes entretenus avec le STTP pour poursuivre les discussions sur les défis liés aux activités de l'entreprise et au régime de retraite. Postes Canada et le STTP-EPU en sont maintenant à la dernière année de leur première convention de quatre ans, qui prendra fin le 31 janvier 2015. La seconde convention est une convention d'un an qui prendra fin le 31 janvier 2016.

#### STTP-FFRS

Comme pour la convention avec l'EPU, nous avons signé une convention avec le STTP-FFRS le 21 décembre 2012. Nous avons commencé à mettre en œuvre les changements négociés au cours de 2013, y compris des améliorations aux salaires et aux avantages sociaux. Postes Canada et le STTP-FFRS en sont maintenant à la troisième année de la convention collective de quatre ans, qui prendra fin le 31 décembre 2015.

#### AOPC

La convention collective de cinq ans conclue avec l'AOPC prendra fin le 31 mars 2014. L'Association représente les superviseurs, les chefs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires, ainsi que les employés des ventes. L'AOPC a présenté à Postes Canada un avis de négocier le 18 décembre 2013. Les négociations en vue d'une nouvelle convention collective commenceront au premier trimestre de 2014. La convention collective de l'AOPC prévoit un processus d'arbitrage des propositions finales afin de régler toutes les questions non réglées lorsqu'une entente ne peut pas être négociée. Le processus est utilisé au lieu d'une grève ou d'un lock-out.

#### ACMPA

Postes Canada en est à la dernière année d'une convention collective de cinq ans avec l'ACMPA, qui prendra fin le 31 décembre 2014. L'ACMPA représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux. Comme dans le cas de la convention collective de l'AOPC, celle de l'ACMPA indique un

processus d'arbitrage des propositions finales afin de régler toutes les questions en suspens, au lieu d'une grève ou d'un lock-out. Il est prévu que les négociations seront entamées au cours du troisième trimestre de 2014.

## Purolator

### Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés <sup>1</sup>	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters <sup>2</sup>	9 022	Le 31 décembre 2016 Le 31 décembre 2017
Autres <sup>3</sup>	396	Le 31 décembre 2013 Le 31 janvier 2015
<b>Total</b>	<b>9 418</b>	

1. Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2013; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

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

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

En 2013, Purolator et divers syndicats locaux des Teamsters, qui représentent un bon nombre des employés administratifs et de bureau au Canada, ont entamé les négociations pour renouveler les conventions ayant pris fin le 31 décembre 2012. Avant la fin de 2013, Purolator avait conclu des conventions avec tous les groupes d'employés administratifs des Teamsters et avec le Syndicat des employés des postes et communications en Colombie-Britannique. Ces nouvelles conventions prendront fin le 31 décembre 2017.

La convention collective nationale conclue avec le Conseil canadien des Teamsters, qui représente tous les employés à salaire horaire des opérations, demeure en vigueur jusqu'au 31 décembre 2016.

Le 31 août 2013, le Syndicat canadien des employés des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) a fusionné avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses de l'automobile, afin de créer un nouveau syndicat : Unifor. La convention conclue entre Purolator et Unifor, qui régit la relation d'emploi des employés administratifs et de bureau au Québec, a expiré à la fin de 2013. Purolator a entamé les négociations avec Unifor au cours de la première semaine de décembre 2013.

## Logistique – SCI

### Nombre d'employés syndiqués

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés <sup>1</sup>	Date d'expiration de la convention collective
Unifor <sup>2</sup> – Toronto	248	Le 31 décembre 2014
Unifor <sup>2</sup> – Laval	22	Le 30 novembre 2016
<b>Total</b>	<b>270</b>	

1. Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2013; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

2. Le 31 août 2013, le Syndicat canadien des employés des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) a fusionné avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses de l'automobile afin de créer un nouveau syndicat : Unifor.

## 4.2 Notre réseau et notre infrastructure

Le réseau d'exploitation vaste et complexe de Postes Canada constitue un effort étroitement coordonné entre les activités de levée, les établissements de traitement du courrier, les liaisons de transport et les agents de livraison. Le courrier est déposé dans le

réseau postal par l'entremise de boîtes aux lettres publiques et de bureaux de poste locaux ou directement aux établissements de traitement du courrier. À l'établissement de traitement d'origine, le courrier est séparé et trié à l'aide de l'équipement divers selon les mêmes destinations, puis il est transporté à l'établissement de traitement de destination ou à l'installation de regroupement aux fins de tri supplémentaire, ou bien aux postes de facteurs ou aux bureaux de poste aux fins de livraison par les facteurs, les courriers des services postaux ou les factrices et facteurs ruraux et suburbains. En 2013, plus de 9,3 milliards d'articles de courrier et de colis ont été traités, ce qui représente quelque 37 millions d'articles triés et livrés tous les jours.

Le réseau de traitement et de livraison de Postes Canada comprend les éléments suivants (chiffres approximatifs) :

- 21 établissements de traitement du courrier,
- 6 300 bureaux de poste appartenant à la Société ou gérés par des concessionnaires agréés,
- 500 postes de facteurs,
- 15 000 itinéraires de facteurs
- 1 100 itinéraires de courriers des services postaux,
- 28 000 boîtes aux lettres publiques,
- 184 000 boîtes postales communautaires et boîtes postales multiples desservant 4 millions d'adresses,
- 1,8 million de cases postales (y compris la poste restante),
- 7 300 itinéraires de factrices et facteurs ruraux et suburbains.

Tous ces éléments sont interconnectés par un réseau de transport complexe comptant 138 000 liaisons nécessaires pour assurer le transport et la livraison du courrier et parcourant plus de 160 millions de kilomètres chaque année.

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

### Notre programme de transformation de l'infrastructure

Le Programme de transformation postale est un élément essentiel de notre stratégie visant à assurer la pertinence de l'entreprise et l'augmentation de notre chiffre d'affaires au sein d'un marché en évolution rapide. Notre objectif global est d'atteindre l'excellence opérationnelle par l'entremise de la transformation et du souci de la clientèle, d'assurer notre pertinence dans un monde de plus en plus numérique et d'enregistrer une croissance dans le marché de cybercommerce qui évolue rapidement.

Notre stratégie d'investissement comporte deux volets principaux, aussi importants l'un que l'autre, qui sont interdépendants :

1. Remédier à l'obsolescence et accroître la capacité et l'efficacité de traitement en investissant dans l'équipement et la technologie de pointe.
2. Améliorer notre compétitivité dans le secteur d'activité Colis en investissant considérablement dans l'automatisation et l'adoption d'un nouveau modèle de livraison.

Nous avons planifié minutieusement nos investissements pour veiller à ce que nous soyons prêts à faire face à la concurrence avec moins de lettres et plus de colis.

Dans son ensemble, le programme de modernisation exige un investissement total d'environ 2,0 milliards de dollars dans l'équipement, les biens immobiliers, la technologie et l'effectif. Nous avons investi 275 millions de dollars en 2013, portant ainsi le total de notre investissement à 1,7 milliard de dollars. À la fin de 2013, le total des avantages annualisés se chiffre à 207 millions de dollars, et nous sommes en bonne voie de dépasser des économies de 250 millions de dollars par année.

## Investissement dans nos installations, notre équipement et nos procédés

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

La construction du Centre de traitement de la région du Pacifique à Vancouver, qui remplacera deux établissements de traitement désuets, a respecté le calendrier. L'agrandissement de l'installation de traitement du courrier en vrac à Montréal, permettant de remplacer de l'équipement de traitement des colis désuet, a été terminé en 2013.

Nous avons aussi continué de nous concentrer sur l'installation de l'équipement de traitement du courrier mis à niveau au sein de nos établissements. Nous avons installé 19 lecteurs optiques de caractères multilignes (LOCML) et mis à niveau une trieuse d'objets plats (TOP), ce qui termine l'installation ou la mise à niveau à toutes les installations de courrier prévues. À la fin de 2013, un total de 140 LOCML et de 22 TOP étaient mis en service. Le nouvel équipement nous a permis d'accroître l'exactitude, la fiabilité et l'efficacité du traitement du courrier mécanisé, ainsi que d'améliorer le service global offert à nos clients. Grâce à l'augmentation de la capacité et de la vitesse du nouvel équipement, Postes Canada a été en mesure d'améliorer considérablement le rendement aux établissements en 2013, ainsi que le tri séquentiel mécanisé du courrier.

Nous assurons également la modernisation et l'amélioration de nos capacités de traitement pour les colis de toutes les dimensions. À la fin de 2013, nous avons terminé l'installation de nouveaux systèmes de tri des colis et des conteneurs aux établissements de traitement d'Edmonton, de Calgary, de Winnipeg et de Toronto. L'installation de ces systèmes est presque terminée aux établissements de Montréal et de Vancouver. Ces systèmes comportent des fonctions de tri entièrement automatisées, et peuvent s'adapter à l'augmentation prévue des volumes de colis du marché de cybercommerce, qui est en pleine expansion. Les paquets, les colis et les conteneurs suivent le flot du courrier dans les établissements où ils sont balayés; leurs dimensions et leur poids sont confirmés, puis ils sont distribués à l'aire de tri pertinente, où ils sont balayés de nouveau avant d'être expédiés sur des camions. Étant donné que les articles sont transportés dans les établissements à l'aide d'un système automatisé, ces systèmes mis à niveau permettent d'avoir recours de moins en moins à l'équipement de manutention motorisé et améliorent grandement l'aspect ergonomique pour nos employés et le taux de fiabilité pour nos clients.

En 2013, nous avons continué à investir dans la technologie dans le but d'améliorer la visibilité des produits de bout en bout, de réduire notre dépendance sur les connaissances personnelles et les procédés manuels et d'intégrer davantage notre réseau. Agissant comme le cerveau de notre équipement de traitement, le Système informatique centralisé (SIC) permet l'automatisation du tri séquentiel du courrier pour un plus grand nombre de postes de facteurs. Le SIC permet également de normaliser les stratégies de tri dans l'ensemble du réseau et de transférer les données en aval afin de mieux appuyer les prévisions et la planification opérationnelles pour tous les produits. Le nouveau système Qualité et sécurité du courrier, combinant les données de divers systèmes internes, continue de servir à repérer les tendances et les problèmes opérationnels.

En 2014, nous poursuivrons nos progrès dans le traitement des colis et la transformation de nos opérations de livraison. Les nouveaux systèmes de tri des colis et des conteneurs seront opérationnels à Montréal en 2014. Le nouveau Centre de traitement de la région du Pacifique fournit des capacités de tri et de traitement du courrier des régimes intérieur et international pour la côte Ouest du Canada.

## Investissement dans le procédé de livraison

Postes Canada livre le courrier à 15,5 millions d'adresses au moyen de la livraison à domicile, aux cases postales, aux boîtes aux lettres rurales, aux boîtes postales multiples et aux boîtes postales communautaires. Pour relever le défi d'un nombre croissant de points de livraison et pour améliorer la productivité, nous avons poursuivi la mise en œuvre du nouveau modèle de livraison à l'échelle du pays.

En 2013, nous avons continué à concentrer nos efforts sur la mise en œuvre du nouveau modèle de livraison à d'autres postes de facteurs. Le nouveau modèle a été mis en œuvre à 50 postes de facteurs en 2013. Jusqu'à présent, ce modèle de livraison a été mis en place à 179 postes de facteurs dans 13 villes, afin de tenir compte de l'évolution du marché où il y aura davantage de colis et moins de lettres.

Le tri séquentiel mécanisé du courrier a réduit considérablement la quantité de courrier devant faire l'objet d'un tri séquentiel manuel par les agents de livraison, ainsi que la quantité de connaissances exhaustives sur les adresses dont nos employés de livraison ont besoin pour bien effectuer leurs tâches. Ainsi, nos employés de livraison de première ligne peuvent se concentrer davantage sur la livraison du courrier, des colis, des paquets et d'autres produits à mesure que nous transformons les postes de facteurs, passant d'un milieu de travail axé sur la livraison à pied et le traitement des lettres à des opérations de livraison pouvant traiter les colis et les paquets.

Le nouveau modèle de livraison comprend la motorisation des agents à service intégral qui assurent la livraison et le ramassage de tous les produits dans une zone géographique. En 2013, nous avons ajouté à notre parc plus de 800 véhicules légers écoénergétiques. Les véhicules Transit Connect<sup>MC</sup> de Ford ont amélioré les économies d'essence de près de 50 %, comparativement aux fourgonnettes à marchepied existantes. Cela nous a permis de réduire notre consommation d'essence et nos émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2009, année au cours de laquelle nous avons entamé la modernisation de notre parc, qui compte près de 11 000 véhicules parcourant plus de 79 millions de kilomètres par année.

Les changements au procédé de livraison se poursuivront dans la région du Grand Toronto et à Vancouver pendant la période de 2014 à 2016.

## Investissements en immobilisations

Les dépenses en immobilisations du secteur Postes Canada ont atteint 341 millions de dollars en 2013 et ont mis l'accent sur la mise en œuvre continue du Programme de transformation postale, le remplacement de la base d'actifs existante et la modernisation des installations.

La baisse sur 12 mois de 206 millions de dollars est attribuable à la réduction des dépenses liées au Programme de transformation postale, puisque ce projet tire à sa fin, ainsi qu'à la réduction des immobilisations dans des secteurs tels que la reconstitution de l'actif, l'investissement dans les secteurs d'activité et d'autres projets liés aux activités de soutien découlant d'initiatives de préservation de la trésorerie.

En 2014, Postes Canada prévoit investir 323 millions de dollars en immobilisations. Une priorité absolue sera de mettre en œuvre le Plan d'action en cinq points, dont les dépenses prévues s'élevant à 84 millions de dollars en 2014 porteront sur les initiatives liées aux boîtes postales communautaires et au réseau de vente au détail. Nous continuerons à investir dans la Transformation postale grâce à des dépenses prévues de 95 millions de dollars. Des investissements de l'ordre de 144 millions de dollars miseront sur des initiatives stratégiques qui appuient la croissance et la transformation, et assureront le maintien d'éléments essentiels de notre infrastructure existante après deux années consécutives d'économies. Nous continuerons de surveiller attentivement notre situation financière et nous modifierons le rythme des dépenses en immobilisations, au besoin, pour atténuer l'incidence de toute pression financière.

### **Purolator**

En 2013, Purolator a investi 30 millions de dollars en capital pour les projets suivants : déplacement de l'installation d'Edmonton à l'aéroport international d'Edmonton; déménagement vers une plus grande installation à Prince George (Colombie-Britannique); projet de migration des anciens clients de Purolator International; amélioration des capacités de résistance, de réceptivité et de reprise des applications essentielles.

En 2013, Purolator a augmenté ses investissements dans la technologie et l'infrastructure alors qu'elle mettait l'accent sur l'amélioration de l'expérience en ligne des clients, grâce à l'ajout de nouvelles fonctions sur le site Web purolator.com, comme une nouvelle option de suivi des envois, un bouton de commentaires pour les clients et des outils améliorés pour trouver un point d'expédition.

## **4.3 Canaux de vente**

### **Réseau de vente au détail**

Postes Canada dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, avec 6 300 bureaux de poste au service des consommateurs comme des entreprises. Ce vaste réseau est constitué d'environ 3 800 bureaux de poste gérés par la Société et de quelque 2 500 bureaux de poste gérés par des concessionnaires privés. Les comptoirs gérés par les concessionnaires sont particulièrement pratiques et plus accessibles pour les Canadiens : ils appuient l'expansion croissante du cybercommerce, ils sont bien situés, ils offrent des heures d'ouverture prolongées et ils disposent de stationnement.

De 2011 à 2013, nous avons concentré nos efforts sur l'excellence opérationnelle, notamment à l'égard de l'optimisation de l'efficacité du réseau. Nous avons continué à investir dans notre système Point de service de la vente au détail (PSVD) en apportant des améliorations qui ont augmenté les ventes, amélioré l'expérience client et offert de la valeur. Nous avons élaboré des tableaux de bord qui s'affichent à l'écran, des offres de ventes complémentaires, des fonctions propres aux coupons, une fonction d'expédition directe et une option de production de rapports de rendement en temps réel. Ces améliorations, qui ajoutent de la valeur à chaque visite de client et qui accroissent le rendement global du magasin, seront essentielles pour le réseau à l'avenir.

Pour servir nos clients vivant dans les régions rurales, le réseau de vente au détail comprend plus de 3 700 emplacements dans des endroits divers et éloignés partout au Canada. Lorsque des événements imprévus ont des répercussions sur le fonctionnement d'un bureau de poste dans une collectivité, Postes Canada s'assure que le service de livraison local du courrier est maintenu par l'entremise du procédé des services à la collectivité. Ce procédé comporte une consultation ouverte des représentants fédéraux et municipaux pour veiller à ce que toutes les parties concernées connaissent les situations et puissent fournir leurs commentaires. Les décisions sont prises au cas par cas, et nous cherchons des solutions pratiques et satisfaisantes pour la collectivité en assurant un service viable.

En 2014, nous améliorerons davantage le PSVD pour optimiser la valeur de chaque transaction. Nous mettrons l'accent sur l'élaboration de stratégies et de procédés visant à mieux gérer notre vaste réseau de la manière la plus rentable possible. De plus, nous examinons deux solutions moins coûteuses pour les transactions standard de consommateurs propres aux colis et aux timbres, notamment les bornes libre-service et la version abrégée du PSVD aux fins de ramassage des colis. Ces deux solutions de rechange, moins coûteuses pour servir nos clients, seront envisagées à l'appui de la stratégie globale du réseau.

### **Réseau en ligne**

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

### **Vente aux entreprises**

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



## 4.4 Contrôles et procédures internes

### Contrôles et procédures liés aux obligations d'informations

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

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des procédures et des contrôles du Groupe d'entreprises en matière d'informations à fournir, relativement à la préparation du rapport de gestion et des états financiers consolidés. Ils ont conclu à l'efficacité conceptuelle et opérationnelle des contrôles à cet égard au 31 décembre 2013.

### 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 IFRS.

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière en date du 31 décembre 2013, conformément au cadre intégré de contrôle interne (2013) publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Selon cette évaluation, le président-directeur général et le chef des finances ont déterminé que les contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière sont efficaces en date du 31 décembre 2013. 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) même si, en tant que société d'État, Postes Canada n'est soumise ni aux règles ni aux règlements de l'ACVM.

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

Aucun changement apporté aux contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière n'a eu une incidence importante ou ne pourrait vraisemblablement avoir une incidence importante sur les contrôles internes de la Société à l'égard de la présentation de l'information financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2013.

## 5 Risques et gestion des risques

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

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

### 5.1 Définition du risque

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

### 5.2 Risques stratégiques

#### Importantes chutes des volumes de base

Postes Canada fait face à des pressions importantes en ce qui a trait à ses volumes dans l'ensemble de ses secteurs d'activité traditionnels. C'est particulièrement le cas dans les secteurs Courrier transactionnel et Marketing direct, où l'érosion des volumes et des revenus du service Poste-lettres<sup>MC</sup> est une réalité pour les administrations postales à l'échelle mondiale. La disponibilité des solutions de livraison électronique, combinée au niveau de confort accru quant à leur sécurité et à leur fiabilité, signifie que l'érosion des articles Poste-lettres à l'échelle mondiale est plus rapide que prévu. L'érosion des articles Marketing direct n'est pas seulement touchée par les effets négatifs de la substitution électronique et de la lenteur de la reprise économique, mais aussi par la baisse du savoir-faire en marketing direct dans l'industrie de la publicité. Toute autre accélération du taux de déclin aurait une incidence considérable sur les flux de trésorerie de la Société et sur la capacité à maintenir sa viabilité financière.

#### Atténuation du risque

Postes Canada réagit face à l'accélération du taux du déclin des volumes grâce à une combinaison de mesures de gestion des coûts, de majorations tarifaires, d'initiatives de diversification, d'améliorations du service et de croissance des revenus. La gestion des coûts met l'accent sur la réorganisation de notre réseau. Bien que nous ayons réalisé d'importants gains d'efficacité opérationnelle grâce à notre Programme de transformation postale, la baisse continue des volumes de courrier nous force à explorer d'autres possibilités pour modifier notre modèle d'entreprise. Par conséquent, nous avons dévoilé le Plan d'action en cinq points visant à réorganiser les

services postaux et leur tarification, de manière à répondre aux besoins émergents et futurs des Canadiens, tout en réduisant considérablement les coûts. Outre le Plan d'action en cinq points, nous recherchons des occasions de croissance et de diversification, en poursuivant les occasions dans le secteur du cybercommerce et en repositionnant les services et produits de notre secteur Marketing direct. Notre présence numérique croît avec l'évolution de *postel*<sup>MC</sup> et de nos services électroniques. Nous avons recours à de nouveaux outils en ligne, des mesures tarifaires ciblées et des actions de sensibilisation pour aider à revitaliser notre secteur d'activité Marketing direct. D'autres initiatives de croissance de revenus sont axées sur les colis et le secteur de cybercommerce connaissant une croissance rapide; elles comprennent des capacités améliorées pour les services Web connexes et les retours de colis.

### **Atteinte de la viabilité financière**

Selon son mandat, Postes Canada a l'obligation de financer ses activités par les revenus découlant de la vente de ses produits et services, plutôt que de devenir un fardeau pour les contribuables. En raison de l'utilisation accrue des communications numériques et du déclin accéléré historique des volumes de courrier traditionnel, Postes Canada a commencé à enregistrer d'importantes pertes financières. Si aucune mesure n'était prise, les pertes persistantes mettraient bientôt en péril l'autonomie financière de la Société. Voilà pourquoi d'autres changements au modèle d'entreprise existant s'avèrent nécessaires pour rétablir la rentabilité et atteindre la viabilité financière.

### **Atténuation du risque**

Les changements indiqués dans le Plan d'action en cinq points visent à atteindre la viabilité financière à long terme. Une fois entièrement mises en œuvre, quatre des cinq initiatives devraient rapporter des avantages financiers de l'ordre estimatif de 700 millions à 900 millions de dollars par année.

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

Pour compenser la baisse des volumes de la principale activité, le service Poste-lettres, Postes Canada a exploré les possibilités offertes par les secteurs adjacents, plus particulièrement dans le secteur du cybercommerce et sur le marché des services numériques. Dans le secteur du cybercommerce, Postes Canada peut offrir des avantages découlant de l'étendue de son réseau physique, tandis que la version 2.0 du service *postel*<sup>MC</sup> procure une boîte aux lettres numérique gratuite aux Canadiens. Les deux secteurs présentent des difficultés. Des concurrents mondiaux, qui offrent des possibilités d'envois transfrontaliers transparents, ont fait leur entrée sur le marché du cybercommerce canadien. Leurs coûts de main-d'œuvre sont beaucoup plus bas que ceux de Postes Canada. Dans le secteur numérique, la marque Postes Canada qui est plus étroitement associée à la livraison physique est en concurrence avec des sites Web de facturation directe et d'autres diffuseurs numériques établis. De plus, les ressources et les procédés de Postes Canada peuvent ne pas fournir la flexibilité et la vitesse nécessaires pour réussir sur de nouveaux marchés.

### **Atténuation du risque**

En 2011, Postes Canada a créé deux unités administratives distinctes – le Réseau de livraison physique et le Réseau de livraison numérique – chacune de ces unités étant dirigée par un président de groupe. Cette réorganisation permet de concentrer davantage les efforts sur les services offerts et le potentiel de chaque réseau. À mesure qu'évolue cette nouvelle structure, nous continuons à aligner nos efforts pour veiller à ce que ces deux unités appuient les impératifs stratégiques communs de la Société.

Dans le secteur de la livraison physique, nous continuons à élargir notre capacité en matière de colis pour nous assurer de tirer profit de la croissance du marché. Nous accroissons nos arguments valeur pour le segment du cybercommerce grâce au lancement du projet pilote *Livré ce soir*<sup>MC</sup> dans la région du Grand Toronto, qui offre un délai de réception sans pareil dans l'industrie pour les acheteurs en ligne, et grâce à d'autres initiatives. Notre présence sur le marché numérique est renforcée par l'évolution continue du service *postel*<sup>MC</sup> et par la création de possibilités de revenus connexes. Nous sommes aussi à la recherche de personnes ayant les compétences et les connaissances pertinentes dans les domaines du marketing et de la technologie pour nous aider à mieux répondre aux besoins de cette industrie en évolution.

### **Conventions collectives**

Environ 95 % des employés de Postes Canada sont représentés par quatre agents négociateurs et cinq conventions collectives. Les conventions collectives complexes et rigides demeurent une contrainte pesant sur la capacité de Postes Canada à être concurrentielle sur le marché et à apporter des changements à son modèle d'entreprise, dont les régimes d'avantages du personnel. Étant donné que des conventions collectives viennent à échéance presque chaque année, Postes Canada se trouve continuellement dans une situation de négociation avec l'un de ses syndicats; par exemple, les négociations concernant l'établissement d'une nouvelle convention avec près de 1 500 employés représentés par l'AFPC/SEPC se poursuivront en 2014. L'AFPC/SEPC s'est engagée à soumettre l'offre finale de la Société au vote de ses membres et à en communiquer les résultats d'ici le 27 avril 2014. De nouvelles négociations avec les employés représentés par l'AOPC et l'ACMPA seront également entamées en 2014.

### **Atténuation du risque**

Les conventions collectives conclues avec l'ACMPA et l'AOPC prévoient un processus d'arbitrage des propositions finales afin de régler toutes les questions en suspens lorsqu'une entente ne peut pas être négociée. Le processus est utilisé au lieu d'une grève ou d'un lock-out. L'objectif de Postes Canada durant les négociations collectives consiste à protéger sa viabilité et sa durabilité financières, tout en limitant, dans la mesure du possible, l'incidence sur ses employés actuels. Son approche à l'égard de tous ses agents négociateurs est de travailler constamment avec eux afin d'assurer une compréhension partagée des défis d'ordre structurel auxquels la Société est confrontée et de parvenir à des ententes qui obtiennent un équilibre entre les attentes des employés et la compression des coûts. La Société travaillera en collaboration avec tous ses agents négociateurs afin d'assurer une mise en œuvre harmonieuse du Plan d'action en cinq points.

## Déficits du régime de retraite

Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) demeure l'un des plus importants à entreprise unique au Canada; la valeur du marché de son actif dépasse 19 milliards de dollars. L'importance du Régime, étant donné sa taille par rapport aux revenus et aux bénéficiaires, et l'instabilité du financement représentent un risque constant pour les flux de trésorerie de la Société et sa capacité à financer les investissements nécessaires en matière de modernisation et de croissance. Le Régime est principalement exposé aux trois risques suivants :

- des faibles taux d'intérêt à long terme qui entraînent une hausse des cotisations nécessaires pour respecter les obligations du Régime;
- des rendements plus faibles que prévu qui auraient pour effet de réduire les actifs disponibles pour répondre à ces engagements;
- des changements aux facteurs non économiques, comme les données démographiques des participants.

Au 31 décembre 2013, le déficit sur le plan de la continuité devant être capitalisé est estimé à 296 millions de dollars et le déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé est estimé à 6,3 milliards de dollars. Les évaluations actuarielles finales du Régime seront déposées d'ici la fin du mois de juin 2014. Les résultats réels pourraient différer de façon appréciable de ces estimations puisque les hypothèses actuarielles sont en cours d'élaboration.

Postes Canada, à titre de répondante du Régime, est responsable de la capitalisation des déficits du Régime.

D'autres renseignements sont donnés à la section 6.5 – Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes, à la page 50.

### Atténuation du risque

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

En février 2014, le gouvernement du Canada a adopté un règlement pour accorder à Postes Canada un allègement la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux au Régime pendant quatre ans (de 2014 à 2017). Cette mesure traitera du besoin immédiat de liquidités additionnelles. Durant la période d'allègement, Postes Canada travaillera avec ses syndicats et d'autres représentants des participants au Régime pour le restructurer afin d'assurer sa viabilité.

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

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

### Atténuation du risque

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

## Systèmes d'information et de technologie de l'information

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

### Atténuation du risque

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

## Marque

Postes Canada est généralement associée à son produit d'origine : le courrier transactionnel. Chaque année, Postes Canada livre plus de colis aux Canadiens que toute autre entreprise. Pour que Postes Canada puisse exploiter pleinement l'occasion de croissance liée au cybercommerce, sa marque doit être plus étroitement liée aux colis et au monde en ligne. Postes Canada doit aussi faire face à la difficulté de maintenir des niveaux élevés d'avis favorable et de confiance, tout en réussissant à transformer son modèle d'entreprise.

### Atténuation du risque

Postes Canada procède soigneusement au repositionnement de sa marque à l'aide d'une campagne publicitaire ciblée qui fait la promotion de sa capacité de livraison des colis et souligne son leadership au Canada dans ce secteur.

## 5.3 Risques opérationnels

### Attrition

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

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

### Atténuation du risque

La Société gère les risques et les possibilités liés à l'attrition. Postes Canada recrute, perfectionne et fidélise les employés faisant preuve de leadership dont elle a besoin pour répondre aux objectifs à long terme. De plus, elle élabore des programmes de formation et des outils de gestion des connaissances afin de réduire les risques associés à l'exode des connaissances, des compétences et de l'expérience. Par ailleurs, elle lie les postes clés et susceptibles de devenir vacants à la planification continue de la relève et surveille de près les exigences opérationnelles à court et à long terme afin d'assurer l'harmonisation continue avec la planification des ressources. Les initiatives précises comprennent un nouveau programme de perfectionnement du leadership des cadres afin de préparer et de perfectionner les employés ayant le potentiel d'assumer les responsabilités de cadres supérieurs, un programme de perfectionnement des cadres intermédiaires, des réunions périodiques avec les nouveaux employés pour cerner les problèmes et un cadre pour la planification de l'effectif afin de gérer et de surveiller les risques. En outre, les changements apportés dans le cadre du Plan d'action en cinq points nous permettront de réduire graduellement les effectifs de 6 000 à 8 000 postes, ce qui présente une autre occasion de gérer l'attrition.

### Sécurité du courrier et protection des renseignements personnels

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

### Atténuation du risque

Postes Canada a considérablement investi dans la sécurité physique et électronique, la protection des renseignements des clients et des employés et l'élimination de l'utilisation frauduleuse de ses produits et services. En plus des directives et des politiques de sécurité établies, une autorisation de sécurité est nécessaire pour les nouveaux employés et entrepreneurs. La Société mène régulièrement des évaluations des menaces et des risques pour assurer la protection de ses intérêts et de ceux de ses clients et employés en matière de sécurité et de

confidentialité. Des évaluations des répercussions sur la protection de la vie privée ont lieu pour veiller à ce que les nouvelles technologies, les systèmes d'information et les initiatives prises protègent efficacement les renseignements personnels. Des mesures de sécurité physique et électronique, y compris des serrures haute sécurité, des caméras et des contrôles électroniques de l'accès, sont en place pour protéger le courrier physique et électronique, les installations postales et les renseignements.

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

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

### Atténuation du risque

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

### Continuité des activités

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

### Atténuation du risque

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

### Santé et sécurité en milieu de travail

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

### **Atténuation du risque**

La Société veille à ce qu'une formation relative à la santé et à la sécurité soit offerte aux nouveaux superviseurs et aux superviseurs récemment embauchés. Les agents de santé professionnelle et sécurité sur place continueront de mettre l'accent sur l'encadrement des pratiques sécuritaires pour les employés et les superviseurs. L'évaluation de la sécurité des boîtes aux lettres rurales a pris fin en 2013. Bien que la majorité des boîtes aux lettres examinées ait été jugée satisfaisante, celles présentant un risque pour le personnel de livraison ont été retirées ou ont fait l'objet de modifications. De plus, un rapport de mise à jour sur la santé et la sécurité est présenté au Comité des ressources humaines et de la rémunération, qui se réunira trois fois en 2014. Le même rapport sera ensuite soumis au Conseil d'administration. D'autres renseignements sont donnés à la section 4.1 – Santé et sécurité en milieu de travail à la page 40.

### **Qualité du service**

Le rendement en matière de livraison à temps en 2013 est demeuré très élevé. Tandis que la Société continue de réorienter son attention sur le marché plus concurrentiel des colis et qu'elle fait face à la substitution de ses produits de marketing par des produits électroniques, le maintien d'un niveau supérieur de qualité du service devra rester prioritaire afin d'assurer la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

### **Atténuation du risque**

La mise en place d'un système de gestion de la qualité du service en 2011 a amélioré la capacité des Opérations de repérer les enjeux et les causes fondamentales pour ensuite résoudre les problèmes liés au service. Puisque la transformation du réseau a évolué, les équipes des Opérations et de la Transformation postale ont été fusionnées de nouveau pour en améliorer la gestion de bout en bout, faciliter l'évaluation et la correction des problèmes et respecter les indicateurs de rendement clés. De plus, les responsabilités liées au traitement et à la livraison du courrier ont été réparties, afin de mieux affecter les ressources et d'assurer une meilleure responsabilisation pour chaque fonction.

### **Viabilité environnementale**

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

### **Atténuation du risque**

Postes Canada continue à divulguer d'une façon proactive et transparente sa performance environnementale par l'entremise de son Rapport annuel sur la responsabilité sociale. Nous nous sommes engagés à inscrire tous les nouveaux projets de bâtiments au système de certification LEED<sup>MC</sup> (Système d'évaluation des bâtiments durables); 31 projets sont inscrits jusqu'à présent, y compris les deux installations de traitement du courrier à Winnipeg et à Vancouver. Nous remplaçons nos véhicules de livraison par des véhicules plus petits et plus écoénergétiques, qui représentent actuellement près de 50 % de notre parc. Nous nous engageons à améliorer sans cesse la façon dont nous menons nos activités grâce à des pratiques commerciales qui sont guidées par l'éthique et le respect de l'environnement.

### **Risques juridiques**

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

#### **Services de transport aérien – Canadian North**

Le 18 décembre 2007, la société aérienne Canadian North a déposé une réclamation selon laquelle Postes Canada n'a pas respecté ses obligations quant à la prestation de services de transport aérien auprès des collectivités éloignées du Nord dans le cadre du programme Aliments-poste du gouvernement du Canada. Le transporteur aérien réclame des dommages-intérêts de l'ordre de 75 millions de dollars, plus 1 million de dollars de dommages-intérêts punitifs. Les interrogatoires préalables sont toujours en cours.

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

Une plainte a été déposée auprès de la Commission canadienne des droits de la personne alléguant qu'il y a eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale. La plainte a été déposée initialement en décembre 1982 par l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints. En mars 2006, sur la recommandation d'un conciliateur, la Commission a refusé d'accueillir la plainte pour motif que celle-ci pouvait être traitée plus adéquatement sous le régime du *Code canadien du travail*. Le 10 octobre 2012, la Société a reçu un avis de la Commission que l'ACMPA a demandé la réactivation de sa plainte en matière d'équité salariale. La Société a déposé un mémoire juridique complet le 10 décembre 2012, en réponse à l'appel de mémoires de la Commission relativement à la réactivation. Nous attendons une décision de la Commission.

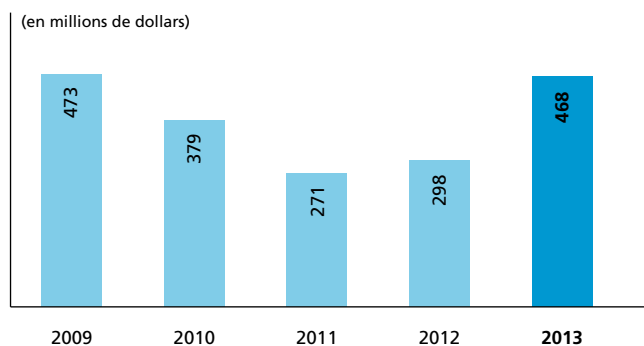
#### **Plainte en matière d'équité salariale déposée par le STTP-FFRS**

En 2013, des membres individuels de l'unité des Factrices et facteurs ruraux et suburbains du STTP (STTP-FFRS) ont déposé des plaintes devant la Commission canadienne des droits de la personne qui allèguent, notamment, qu'il y aurait eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale. La Commission avait déjà décliné compétence pour entendre des plaintes similaires présentées en 2012. Conformément au processus déjà mis en place pour les plaintes de 2012, la Société a demandé à la Commission de décliné compétence pour entendre les plaintes de 2013 en se fondant sur le fait qu'il y a eu des erreurs de procédures et qu'il faudrait d'abord aller au bout du processus interne de règlement des différends à l'amiable. Après que la Commission a décliné compétence relativement aux plaintes de 2012 déposées devant elle, d'autres réclamations ont été déposées contre la Société au nom de membres individuels du STTP-FFRS, dans divers endroits du pays. Ces réclamations allèguent, entre autres, que la Société contrevient à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* en refusant l'équité salariale entre l'unité des FFRS et les employés travaillant à l'extérieur des installations postales de la Société. Nous attendons une décision de la Commission.

## 6 Liquidités et ressources en capital

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

### 6.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie



Le Groupe d'entreprises dispose de 468 millions de dollars au titre de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2013, soit une augmentation de 170 millions de dollars par rapport au 31 décembre 2012. Cette augmentation est en grande partie attribuable aux entrées de trésorerie liées à la vente d'immobilisations en 2013, notamment l'Établissement de traitement du courrier de Vancouver, pour le secteur Postes Canada. Sans l'allégement temporaire dispensant la Société de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux au régime de retraite, accordé en février 2014, ce niveau de trésorerie ne serait pas suffisant pour capitaliser les obligations de Postes Canada au titre des prestations de retraite en 2014.

### 6.2 Activités opérationnelles

(en millions de dollars)	2013	2012	Changement
Trésorerie et équivalents de trésorerie	326	310	16

Les entrées de trésorerie générées par les activités opérationnelles s'élèvent à 326 millions de dollars en 2013, soit une augmentation de 16 millions de dollars par rapport à 2012. Cette amélioration des flux de trésorerie est principalement attribuable à un résultat net négatif plus bas, en partie compensé par une augmentation des paiements d'impôts.

### 6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2013	2012	Changement
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(134)	(263)	129

Les sorties liées aux activités d'investissement s'élèvent à 134 millions de dollars en 2013, soit une réduction de 129 millions de dollars par rapport à 2012. Cette diminution est surtout attribuable à la baisse des acquisitions nettes d'immobilisations et d'entreprises de l'ordre de 395 millions de dollars, principalement en raison de la réduction des dépenses relatives au Programme de transformation postale, étant donné que le projet en est à ses dernières étapes, et d'une augmentation du produit de la vente d'actifs immobiliers importants, notamment l'Établissement de traitement du

courrier de Vancouver. Cette augmentation a été partiellement compensée par une réduction de 266 millions de dollars du produit net de la vente de titres.

### Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2013	2012	Changement
Postes Canada	330	537	(207)
Purolator	23	35	(12)
Logistique	6	5	1
Innovaposte et intersectoriel	(2)	(2)	(0)
<b>Groupe d'entreprises de Postes Canada</b>	<b>357</b>	<b>575</b>	<b>(218)</b>

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada a diminué ses acquisitions d'immobilisations de 218 millions de dollars en 2013, par rapport à 2012. Cette diminution est principalement attribuable à la réduction des dépenses relatives au Programme de transformation postale.

- Les acquisitions d'immobilisations du secteur Postes Canada se sont élevées à 330 millions de dollars en 2013, soit une diminution sur 12 mois de 207 millions de dollars, principalement attribuable à la réduction des dépenses relatives au Programme de transformation postale, puisque le projet en est à ses dernières étapes.
- Les acquisitions d'immobilisations du secteur Purolator ont totalisé 23 millions de dollars en 2013, soit une baisse de 12 millions de dollars par rapport à 2012. Elles sont principalement attribuables aux nouveaux projets d'immobilisations appuyant la croissance des services en ligne, les améliorations au service à la clientèle et l'acquisition de nouveaux véhicules.

### 6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2013	2012	Changement
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(22)	(20)	(2)

Les sorties liées aux activités de financement ont augmenté de 2 millions de dollars en 2013, par rapport à 2012, ce qui est principalement attribuable à une augmentation des paiements de contrats de location-acquisition pour le secteur Purolator.

### 6.5 Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes

Le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime) a un actif dont la valeur du marché dépasse 19 milliards de dollars, ce qui fait de ce régime l'un des plus importants régimes de retraite à entreprise unique au Canada. Le Régime doit déposer des évaluations actuarielles annuelles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) afin de déterminer la situation de capitalisation du Régime, tant en présomption de continuité que de solvabilité du Régime. Si l'évaluation actuarielle révèle un manque à gagner des éléments d'actif par opposition aux éléments du passif sur le plan de la continuité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* oblige Postes Canada, à titre de répondante du Régime, à y effectuer des paiements spéciaux pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de 15 ans. Lorsque l'évaluation actuarielle révèle une insuffisance des

éléments d'actif par opposition aux éléments du passif sur le plan de la solvabilité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* oblige Postes Canada à effectuer des paiements spéciaux au Régime pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de cinq ans.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2010, un certain nombre de modifications réglementaires apportées à la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* ont été mises en œuvre, permettant ainsi aux répondants de régimes de mieux gérer leurs obligations en matière de capitalisation dans le cadre de l'ensemble de leurs activités commerciales et de réduire l'instabilité de la capitalisation. De plus, en avril 2011, des changements ont été apportés à la législation s'appliquant aux régimes de retraite, offrant aux sociétés d'État un allègement de capitalisation en matière de cotisations spéciales de solvabilité si certaines conditions sont respectées. En vertu de ces règlements, le montant total de l'allègement ne peut pas dépasser 15 % de l'actif du régime.

Postes Canada a obtenu l'approbation du ministre des Finances et du ministre des Transports quant à la réduction des cotisations spéciales de solvabilité pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 30 juin 2014. En 2013, la Société a continué d'avoir recours à l'allègement de la capitalisation prévu par la loi. Postes Canada a versé des cotisations spéciales de l'employeur s'élevant à 27 millions de dollars en 2013, par rapport à 63 millions de dollars en 2012. Sans cet allègement, la Société aurait eu à verser 1,2 milliard de dollars en cotisations spéciales de solvabilité additionnelles en 2013. Le montant total de l'allègement de la capitalisation accordé au 31 décembre 2013 est de 2,4 milliards de dollars. Étant donné que le plafond de l'allègement est limité à 15 % des actifs du Régime, la Société prévoyait atteindre ce plafond d'allègement au début de 2014, ce qui aurait donné lieu à une pression considérable sur ses ressources de trésorerie puisqu'elle aurait dû reprendre ses paiements de solvabilité. Avec la poursuite prévue de l'érosion des volumes de courrier traitable, il n'aurait pas été possible pour la Société de verser les paiements en espèces requis en 2014 ni au cours des prochaines années.

En février 2014, le gouvernement du Canada a mis en place le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* pour accorder un allègement dispensant Postes Canada de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux au Régime pendant quatre ans (de 2014 à 2017). Cette mesure temporaire reconnaît les défis de taille sur le plan opérationnel auxquels Postes Canada est confrontée. Pendant cette période, Postes Canada travaillera avec ses syndicats et d'autres représentants des participants au Régime afin d'évaluer toutes les options, y compris la modification du Régime, afin d'en assurer la viabilité financière.

L'évaluation actuarielle du Régime au 31 décembre 2012, déposée en juin 2013, a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 81 millions de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité de 5,9 milliards de dollars<sup>1</sup> (ratio moyen de solvabilité sur trois ans), avant toute mesure d'allègement.

Les tables de mortalité ont été mises à jour en 2013 en fonction du Rapport sur la mortalité des retraités canadiens publié par l'Institut canadien des actuaires, plus particulièrement des tables de mortalité des retraités pour le secteur public projetées à 2014 à l'aide de l'échelle d'amélioration CPM et

ajustées selon les données d'expérience. Les tables de mortalité représentent la probabilité qu'une personne décède dans un intervalle d'un an en fonction des divers âges des participants aux régimes de retraite. La mise à jour des tables ainsi que l'échelle d'amélioration CPM ont augmenté considérablement les obligations sur le plan de la continuité et de la solvabilité, en raison de l'accroissement de l'espérance de vie des participants aux régimes, tant pendant qu'après l'emploi.

L'estimation actuelle de la situation financière du Régime au 31 décembre 2013 indique un déficit sur le plan de la continuité d'environ 296 millions de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs du Régime) et un déficit sur le plan de la solvabilité devant être capitalisé d'environ 6,3 milliards de dollars (ratio moyen de solvabilité sur trois ans), malgré un bon rendement des placements de 16,9 % en 2013. Ces estimations préliminaires sont sujettes à des changements importants puisque les hypothèses actuarielles sont en cours d'élaboration. Les évaluations actuarielles au 31 décembre 2013 pour le Régime seront déposées d'ici la fin de juin 2014. Les résultats réels pourraient différer de façon appréciable de ces estimations.

La situation de capitalisation du Régime sur le plan de la continuité s'est détériorée au cours de l'année, principalement parce que l'accroissement des obligations sur le plan de la continuité découlant de la révision des tables de mortalité a largement contré le rendement solide des placements. L'accroissement du taux d'actualisation, le rendement robuste des placements ainsi que la modification des hypothèses relatives à la mortalité ont eu, dans leur ensemble, une incidence positive sur le déficit de solvabilité, selon la méthode de calcul fondée sur la valeur du marché des actifs du Régime. Cependant, le déficit de solvabilité devant être capitalisé s'est davantage détérioré en 2013, en raison principalement de la diminution du ratio moyen de solvabilité sur trois ans appliqué à cette évaluation.

En 2013, les cotisations pour services rendus versées par l'employeur au régime de retraite à prestations déterminées s'élevaient à 258 millions de dollars, par rapport à 308 millions de dollars en 2012. Les cotisations pour services rendus versées par l'employeur en 2014 sont estimées à 250 millions de dollars. Sans l'allègement de la capitalisation du Régime, la Société aurait été tenue d'effectuer des paiements spéciaux d'environ 1,3 milliard de dollars en 2014.

Le 14 décembre 2012, la *Loi de 2012 sur l'emploi et la croissance*, projet de loi C-45, a été adoptée pour apporter des changements aux régimes de pension de la fonction publique. Par conséquent, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, le plafond des cotisations versées par les employés pour couvrir les coûts pour services rendus a été augmenté afin de passer de 40 % à 50 %. Le Conseil d'administration de la Société canadienne des postes a approuvé les modifications apportées au Régime, et la Société est en train de passer à un partage des coûts (50 % et 50 %) d'ici 2015. Le STTP conteste la décision qu'a prise Postes Canada d'augmenter le taux de cotisations des employés, le Syndicat alléguant qu'il s'agit d'une violation des conditions de la convention collective.

Postes Canada, à titre de répondante du Régime, a enregistré des gains et pertes de réévaluation, après impôt, comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. En 2013, les gains de réévaluation, après impôt, s'élevaient à 1 946 millions de dollars.

1. Le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du Régime se chiffre à environ 6,5 milliards de dollars.

2. Le déficit de solvabilité fondé sur la valeur du marché des actifs du Régime est estimé à 5,1 milliards de dollars.

## 6.6 Liquidités et ressources en capital

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

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

### Liquidités

Au 31 décembre 2013 et tout au long de 2013, les fonds accumulés et les marges de crédit accessibles immédiatement ont fourni les liquidités requises par le Groupe d'entreprises de Postes Canada pour soutenir ses obligations financières et financer ses exigences en matière de capital ainsi que ses exigences stratégiques. Le secteur Postes Canada détient 919 millions de dollars en placements liquides illimités au 31 décembre 2013, et 100 millions de dollars de marges de crédit établies en vertu de son autorisation d'emprunt à court terme approuvée par le ministre des Finances.

En février 2014, le gouvernement du Canada a adopté un règlement accordant à Postes Canada un allègement la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux à son régime de retraite agréé pour la période de 2014 à 2017. La Société s'attend à reprendre les paiements spéciaux en 2018, soit à la fin de la période d'allègement temporaire. En outre, elle commencera à mettre en œuvre les initiatives énoncées dans le Plan d'action en cinq points, pour lui permettre de régler la question de la viabilité de ses activités et d'assurer la rentabilité de la Société. Compte tenu de l'allègement temporaire et de la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points, Postes Canada estime détenir des liquidités suffisantes et la capacité d'emprunt autorisé nécessaire pour soutenir ses activités pendant au moins les 12 prochains mois.

Les filiales de la Société disposaient d'un total de 119 millions de dollars d'encaisse non affectée et de facilités de crédit disponibles de 131 millions de dollars au 31 décembre 2013, ce qui leur assure des liquidités suffisantes pour soutenir leurs opérations pendant au moins les 12 prochains mois.

### Accès aux marchés financiers

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

Ses emprunts totalisant 1 057 millions de dollars au 31 décembre 2013, le secteur Postes Canada n'a pas utilisé 1 443 millions de dollars de sa limite d'emprunt externe de 2,5 milliards de dollars. Les emprunts des filiales de la Société à cette date s'élèvent à 74 millions de dollars, de sorte que les emprunts consolidés sont de 1 131 millions de dollars au 31 décembre 2013. Il s'agit d'une diminution de 12 millions de dollars par rapport au niveau de fin d'exercice 2012 qui se chiffre à 1 143 millions de dollars, révélant que l'autofinancement de la Société découle principalement de l'utilisation de l'encaisse et des fonds liés aux activités opérationnelles de 2013 ainsi que de l'allègement de la capitalisation du régime de retraite prévu par la loi.

### Dividende

La déclaration, le montant et le paiement du dividende par Postes Canada au gouvernement du Canada sont assujettis à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et à la *Loi sur la gestion des finances*. Le dividende est examiné chaque année par Postes Canada, et chaque année, la Société doit soumettre une proposition de dividende dans le cadre de son plan d'entreprise. Dans son Plan d'entreprise de 2013 à 2017, la Société a fait connaître son intention de ne pas verser de dividende en 2013, en raison de ses résultats financiers, de ses perspectives financières et de ses investissements considérables et continus dans le Programme de transformation postale. Postes Canada n'a pas versé de dividende au gouvernement du Canada depuis 2008.



## 6.7 Risques liés aux instruments financiers

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

(en millions de dollars)

Au 31 décembre	2013				
	Actifs évalués à leur juste valeur		Actifs évalués au coût amorti <sup>1</sup>		Total
	Disponibles à la vente	Classés à la juste valeur par le biais du résultat net	Prêts et créances	Autres passifs	
<b>Actifs financiers</b>					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	468	–	–	468
Titres négociables	–	570	–	–	570
Clients et autres débiteurs	–	–	779	–	779
Titres réservés	510	–	–	–	510
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>510</b>	<b>1 038</b>	<b>779</b>	<b>–</b>	<b>2 327</b>
<b>Passifs financiers</b>					
Éléments ne portant pas intérêt <sup>2</sup>	–	–	–	728	728
Obligations	–	–	–	1 051	1 051
Autres emprunts	–	–	–	80	80
<b>Total des passifs financiers</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 859</b>	<b>1 859</b>

1. La méthode de détermination de l'intérêt réel est utilisée pour calculer le coût amorti de ces actifs et passifs financiers.

2. Les éléments ne portant pas intérêt correspondent aux passifs financiers inclus dans les fournisseurs et autres crédeurs et 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 émises en 2010 pour appuyer la Transformation postale.

### Risque de marché

#### Risque de taux d'intérêt

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

Tous les placements sont, dans une large mesure, des titres de créance à taux fixe et sont, par conséquent, exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué par des placements dans des instruments à court terme ou, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux avec certaines obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquelles les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2013, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des titres réservés du portefeuille est de 12 ans (13 ans en 2012).

Selon une analyse de sensibilité relative au risque de taux d'intérêt, on s'attend à ce qu'une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt, toutes autres variables restant constantes, augmente ou diminue la valeur des titres réservés de 58 millions de dollars (70 millions de dollars en 2012), ce qui aurait une incidence importante sur la juste valeur des placements du Groupe d'entreprises au 31 décembre 2013 et sur les autres éléments du résultat global. Une telle fluctuation de la valeur pourrait être partiellement compensée par la fluctuation de certaines obligations à long terme au titre des avantages postérieurs à l'emploi. En d'autres mots, une

baisse des taux d'intérêt du marché ferait accroître la juste valeur des titres réservés, tout en augmentant simultanément certaines obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi. Les écarts de valeur se compenseraient alors en partie dans les autres éléments du résultat global.

Les prêts et emprunts de 1 131 millions de dollars (1 143 millions de dollars en 2012) comprennent des titres de créance à taux fixe avec des modalités de remboursement anticipé et des obligations liées à des contrats de location-financement.

#### Risque de change

L'exposition du Groupe d'entreprises au risque de change provient principalement des règlements internationaux conclus avec les administrations postales étrangères et du remboursement des mandats-poste libellés en monnaies étrangères. L'obligation de règlement de la Société avec les administrations postales étrangères est libellée en droits de tirage spéciaux (DTS), un panier de monnaies comprenant le dollar américain, l'euro, la livre sterling et le yen, tandis que les paiements sont généralement libellés en dollars américains.

Au cours de l'exercice, le Groupe d'entreprises a continué à tirer parti du programme de couvertures économiques pour réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères et les risques liés aux ventes prévues en 2013 libellées en DTS. Les expositions sont, dans un premier temps, portées en diminution des charges libellées en DTS prévues, puis le solde de l'exposition peut ensuite être couvert grâce à des contrats de change à terme libellés dans les quatre devises qui forment un

DTS. Dans le cadre de ce programme, les opérations de couverture autorisées ne peuvent pas dépasser 70 % de l'exposition nette prévue lorsque des flux de trésorerie sont hautement probables. Ces contrats à terme ne sont pas désignés en tant qu'instruments de couverture aux fins de la comptabilité de couverture. Le total des gains de change et des gains/pertes de change dérivés compris dans les produits opérationnels a affiché une perte de 1 million de dollars en 2013 (gain de 5 millions de dollars en 2012). L'effet sur le risque résiduel de change d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2013, toutes les autres variables étant demeurées constantes, aurait augmenté ou diminué la perte nette de l'exercice de 4 millions de dollars (5 millions de dollars en 2012).

### Risque marchandises

Le Groupe d'entreprises est, de par sa nature, exposé au risque d'augmentation du prix du carburant, mais ne détient actuellement aucun instrument financier dont la valeur fluctue en fonction des prix des marchandises. À l'aide d'une pratique acceptée dans l'industrie, il atténue partiellement ce risque en appliquant un supplément pour carburant à certains de ses produits.

### 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 provient des placements dans des sociétés et des institutions financières, ainsi que du crédit consenti aux clients grossistes et commerciaux, y compris les comptes débiteurs non réglés.

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

Aucune perte de valeur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (aucune perte en 2012), et les pertes de valeur des comptes clients commerciaux et autres comptes clients se sont élevées à 3 millions de dollars (2 millions de dollars en 2012).

### Risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsqu'elles sont exigibles. Le Groupe d'entreprises gère le risque d'illiquidité en conservant des réserves de liquidités suffisantes, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels, et en appariant les profils d'échéance des actifs et des passifs financiers. L'excédent de trésorerie est investi dans un éventail de titres à court terme du marché monétaire. Le Groupe d'entreprises investit dans des titres de qualité supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration. Les liquidités sont expliquées davantage à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital, à la page 52.

D'autres renseignements sur les risques liés aux instruments financiers sont donnés à la note 24 afférente aux états financiers consolidés à la page 125 et à la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 52.

## 6.8 Obligations contractuelles et engagements

Un résumé du total des obligations contractuelles et des engagements du Groupe d'entreprises à effectuer des paiements futurs est présenté ci-dessous, à l'exclusion des éléments de passifs courants ne portant pas intérêt. D'autres renseignements sont donnés aux notes 19 et 24 c) afférentes aux états financiers consolidés aux pages 122 et 128, respectivement.

(en millions de dollars)	Total	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Obligations <sup>1</sup>	1 055	–	55	1 000
Intérêts sur les obligations	848	48	177	623
Obligations liées à des contrats de location-financement	86	25	57	4
Contrats de location simple <sup>2</sup>	934	152	355	427
<b>Total</b>	<b>2 923</b>	<b>225</b>	<b>644</b>	<b>2 054</b>

1. Les obligations correspondent aux obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société ainsi qu'aux obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.

Les obligations incluent deux séries émises en juillet 2010, d'une valeur nominale de 500 millions de dollars chacune, échéant respectivement en juillet 2040 et en juillet 2025, et 55 millions de dollars d'obligations non garanties existantes échéant en mars 2016. L'intérêt est versé deux fois par an à un taux d'intérêt nominal allant de 4,08 % à 10,35 %.

2. Les contrats de location simple comprennent les exigences minimales futures en matière de paiement, liées aux installations, au matériel de transport et aux autres contrats de location simple.

En plus des obligations contractuelles et des engagements inclus dans le tableau ci-dessus, au 20 mars 2014, le Groupe d'entreprises dispose d'ententes contractuelles avec des fournisseurs tiers s'élevant à environ 992 millions de dollars. Ces ententes contractuelles s'appliquent jusqu'en 2022 et permettent une résiliation avec pénalités.

Les cotisations spéciales sur le plan de la continuité et pour solvabilité au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes sont expliquées davantage à la section 6.5 – Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes à la page 50.

## 6.9 Transactions entre parties liées

### Gouvernement du Canada

La Société exécute différentes transactions avec des parties liées, tant dans le cours normal de ses activités que dans le but d'appuyer les politiques publiques du gouvernement du Canada. Les produits générés par des transactions effectuées entre parties liées pour l'exercice ont atteint 290 millions de dollars (293 millions de dollars en 2012). La majeure partie de ces produits concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada. Ces produits comprennent les paiements de 22 millions de dollars (22 millions en 2012) reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la mise en œuvre de la prestation en franchise de services de livraison du courrier parlementaire et de documentation à l'usage des aveugles.

### Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont autorisés à planifier, à contrôler et à diriger les activités du Groupe d'entreprises. Les charges liées à la rémunération totale des principaux dirigeants pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 2012 sont respectivement de 11 millions de dollars et de 10 millions de dollars, et comprennent la rémunération correspondant aux avantages du personnel à court terme et aux avantages postérieurs à l'emploi. L'augmentation par rapport à l'exercice précédent découle principalement de la dotation de postes vacants auprès d'une filiale en 2013. Des précisions sont données à la note 23 afférente aux états financiers consolidés à la page 124.

## 6.10 Passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises a conclu des ententes d'indemnisation prévue en faveur de tierces parties. De plus, il a conclu des conventions d'indemnisation avec tous ses administrateurs, ses dirigeants et certains employés. Ces conventions ne contiennent généralement aucune limite précise en ce qui concerne la responsabilité d'indemnisation du Groupe d'entreprises. Par conséquent, il n'est pas possible d'estimer le passif éventuel au titre de ces conventions. Aucun montant n'a été comptabilisé dans les états financiers consolidés en ce qui a trait à ces indemnités. La note 18 afférente aux états financiers consolidés à la page 121 donne des détails sur les autres éléments de passifs éventuels.

## 7 Évolution de la situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2012

(en millions de dollars)

ACTIFS	2013	2012 (retraités) <sup>1</sup>	Changement	%	Explication du changement
Trésorerie et équivalents de trésorerie	468	298	170	56,7 %	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital (page 50).
Titres négociables	570	570	0	0,1 %	Il n'y a aucun changement important.
Clients et autres débiteurs	779	702	77	11,0 %	L'écart est principalement attribuable aux débiteurs accrus provenant de règlements internationaux pour Postes Canada et aux débiteurs accrus pour Purolator.
Impôts à recevoir	6	8	(2)	(21,4) %	L'écart est principalement attribuable à la réception du remboursement de l'exercice précédent pour Postes Canada et Innovaposte, en partie contrée par le remboursement prévu de l'exercice en cours pour Purolator.
Charges payées d'avance	82	79	3	4,0 %	Il n'y a aucun changement important.
Actifs détenus en vue de la vente	10	47	(37)	(78,2) %	L'écart est principalement attribuable à la cession de biens détenus en vue de la vente à Postes Canada.
<b>Total des actifs courants</b>	<b>1 915</b>	<b>1 704</b>	<b>211</b>	<b>12,4 %</b>	
Immobilisations corporelles	2 707	2 655	52	2,0 %	L'écart est principalement attribuable aux acquisitions d'immobilisations de Postes Canada.
Immobilisations incorporelles	129	143	(14)	(10,0) %	L'écart est principalement attribuable à l'amortissement des biens logiciels dépassant les acquisitions.
Titres réservés	510	560	(50)	(8,9) %	L'écart est principalement attribuable aux pertes latentes pour Postes Canada.
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	177	83	94	113,5 %	L'écart est principalement attribuable aux gains nets de réévaluation et au fait que les cotisations versées par l'employeur sont supérieures aux charges au titre des régimes de retraite à prestations définies.
Actifs d'impôt différé	1 093	1 808	(715)	(39,6) %	L'écart est principalement attribuable à la diminution de différences temporelles provenant des gains de réévaluation comptabilisés dans les autres éléments du résultat global pour l'actif du régime de retraite agréé de Postes Canada et les autres avantages postérieurs à l'emploi.
Écart d'acquisition	130	130	0	0,1 %	Il n'y a aucun changement important.
Autres actifs	6	11	(5)	(44,9) %	L'écart est principalement attribuable à la baisse des crédits de congé de maladie empruntés par suite de changements découlant du lancement du Programme d'assurance-invalidité de courte durée pour le STTP.
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>4 752</b>	<b>5 390</b>	<b>(638)</b>	<b>(11,8) %</b>	
<b>Total de l'actif</b>	<b>6 667</b>	<b>7 094</b>	<b>(427)</b>	<b>(6,0) %</b>	

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

(en millions de dollars)

PASSIF	2013	2012 (retraités) <sup>1</sup>	Changement	%	Explication du changement
Fournisseurs et autres crédateurs	620	540	80	15,0 %	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des crédateurs pour le secteur Postes Canada.
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	580	699	(119)	(17,0) %	L'écart est principalement attribuable à une baisse des salaires à payer pour le secteur Postes Canada, en raison d'une paie de plus en 2013 (nombre inférieur de journées à payer) et des paiements en matière d'équité salariale.
Provisions	81	85	(4)	(5,5) %	Il n'y a aucun changement important.
Impôts à payer	1	1	0	53,9 %	Il n'y a aucun changement important.
Produits différés	145	137	8	5,6 %	L'écart est principalement attribuable à l'augmentation des produits différés au titre des produits philatéliques découlant de la majoration tarifaire des timbres-poste 2014, en partie contrée par une réduction des soldes de crédit des clients.
Prêts et emprunts	23	20	3	13,0 %	L'écart est attribuable à l'augmentation des contrats de location-financement de véhicules pour Purolator.
Passifs au titre des autres avantages à long terme	71	72	(1)	(2,3) %	Il n'y a aucun changement important.
<b>Total des passifs courants</b>	<b>1 521</b>	<b>1 554</b>	<b>(33)</b>	<b>(2,2) %</b>	
Prêts et emprunts	1 108	1 123	(15)	(1,3) %	L'écart est attribuable aux remboursements du capital pour les contrats de location-financement pour Purolator.
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	4 382	7 007	(2 625)	(37,4) %	L'écart découle des gains nets de réévaluation principalement attribuables à l'augmentation des taux d'actualisation et à l'excédent du rendement des actifs sur le produit d'intérêts sur les actifs des régimes, et contrés en partie par les pertes actuarielles découlant des changements aux hypothèses relatives aux taux de mortalité.
Passifs d'impôt différé	3	2	1	62,9 %	Il n'y a aucun changement important.
Provisions	2	5	(3)	(64,8) %	Il n'y a aucun changement important.
Autres passifs	16	17	(1)	(6,5) %	Il n'y a aucun changement important.
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>5 511</b>	<b>8 154</b>	<b>(2 643)</b>	<b>(32,4) %</b>	
<b>Total du passif</b>	<b>7 032</b>	<b>9 708</b>	<b>(2 676)</b>	<b>(27,6) %</b>	

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

(en millions de dollars)

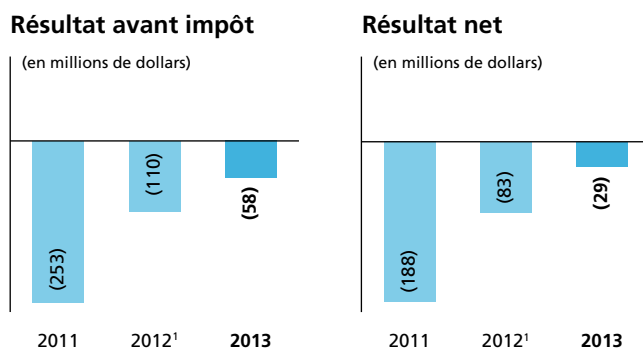
CAPITAUX PROPRES	2013	2012 (retraités) <sup>1</sup>	Changement	%	Explication du changement
Capital d'apport	1 155	1 155	0	0,0 %	
Cumul des autres éléments du résultat global	18	52	(34)	(66,0) %	L'écart est principalement attribuable aux pertes latentes nettes sur les actifs financiers classés comme étant disponibles à la vente pour le secteur Postes Canada.
Déficit accumulé	(1 564)	(3 840)	2 276	59,3 %	L'écart est principalement attribuable aux gains de réévaluation pour les régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi.
<b>Capitaux du Canada</b>	<b>(391)</b>	<b>(2 633)</b>	<b>2 242</b>	<b>85,1 %</b>	
Participations ne donnant pas le contrôle	26	19	7	37,9 %	
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>(365)</b>	<b>(2 614)</b>	<b>2 249</b>	<b>86,0 %</b>	
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>6 667</b>	<b>7 094</b>	<b>(427)</b>	<b>(6,0) %</b>	

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

## 8 Revue des activités opérationnelles

Examen détaillé de notre rendement financier en 2013

### 8.1 Tendances consolidées



1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

### 8.2 Résultats opérationnels consolidés

#### Résultats consolidés

(en millions de dollars)	2013	2012 (retraités) <sup>1</sup>	Changement	%
Produits opérationnels	7 563	7 529	34	0,4 %
Charges opérationnelles	7 756	7 635	121	1,6 %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(193)</b>	<b>(106)</b>	<b>(87)</b>	<b>(81,1) %</b>
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	135	(4)	139	–
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>(58)</b>	<b>(110)</b>	<b>52</b>	<b>47,3 %</b>
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(29)	(27)	(2)	(11,0) %
<b>Résultat net</b>	<b>(29)</b>	<b>(83)</b>	<b>54</b>	<b>65,7 %</b>
Autres éléments du résultat global	2 279	(906)	3 185	–
<b>Résultat global</b>	<b>2 250</b>	<b>(989)</b>	<b>3 239</b>	<b>–</b>

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

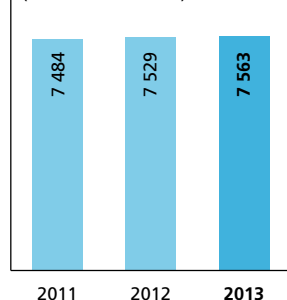
En 2013, le Groupe d'entreprises de Postes Canada a enregistré un résultat avant impôt de -58 millions de dollars, soit une amélioration de 52 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, principalement attribuable aux gains sur la cession d'immobilisations, notamment l'Établissement de traitement du courrier de Vancouver, pour le secteur Postes Canada.

Le Groupe d'entreprises a enregistré un résultat opérationnel de -193 millions de dollars au cours du même exercice, soit une baisse des bénéfices de 87 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, principalement attribuable à l'augmentation des coûts des avantages du personnel.

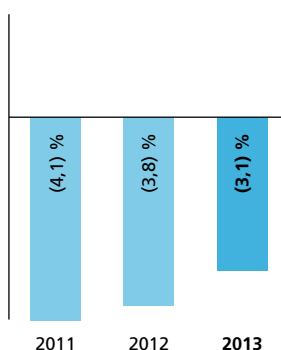
## Produits opérationnels consolidés

### Produits opérationnels

(en millions de dollars)



### Déclin total des volumes



Les produits opérationnels, qui se chiffrent à 7 563 millions de dollars en 2013, ont augmenté légèrement de 34 millions de dollars, soit 0,4 %, sur 12 mois. L'augmentation des revenus liés aux colis et les majorations tarifaires pour le secteur Postes Canada ainsi que la croissance des revenus de SCl ont tout juste suffi à contrer l'érosion des volumes causée par la substitution électronique, le regroupement des factures et la concurrence dans les secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct de Postes Canada.

### Charges opérationnelles consolidées

En 2013, les charges opérationnelles ont augmenté de 121 millions de dollars, soit 1,6 %, par rapport à 2012, principalement en raison des coûts plus élevés des avantages du personnel pour le secteur Postes Canada. Des profits comptables hors trésorerie non récurrents ont d'ailleurs été enregistrés en 2012 pour le secteur Postes Canada, pour tenir compte des changements apportés aux régimes de congés de maladie et de soins de santé. Ces hausses de coûts ont été contrées en partie par les initiatives de 2013 visant la compression des coûts dans l'ensemble du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

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

Les revenus nets liés aux activités d'investissement et de financement ont augmenté de 139 millions de dollars en 2013, par rapport à l'exercice précédent. Cette amélioration est principalement attribuable à l'augmentation des gains sur la cession d'immobilisations pour le secteur Postes Canada.

### Autres éléments du résultat global consolidé

Les autres éléments du résultat global consolidé se sont chiffrés à 2 279 millions de dollars en 2013, principalement en raison des gains nets de réévaluation pour les régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi. Ces gains découlent d'un rendement solide des placements des actifs des régimes de retraite et de la hausse des taux d'actualisation utilisés pour mesurer ces régimes, compensés en partie par des pertes entraînées par les changements aux hypothèses relatives à la mortalité.

## 8.3 Résultats opérationnels par secteur

### Résultats par secteur – Résultat opérationnel

(en millions de dollars)	2009 <sup>1</sup>	2010	2011	2012 <sup>2</sup>	2013
Postes Canada	280	33	(329)	(157)	(269)
Purolator	54	79	76	39	65
Logistique	9	11	7	7	10
Innovaposte	15	19	20	5	–
Intersectoriel et non réparti	(1)	–	–	–	1
<b>Groupe d'entreprises de Postes Canada</b>	<b>357</b>	<b>142</b>	<b>(226)</b>	<b>(106)</b>	<b>(193)</b>

1. Les montants n'ont pas été ajustés selon les IFRS et sont présentés conformément aux PCGR du Canada en vigueur pour cet exercice.
2. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

### Résultats par secteur – Résultat avant impôt

(en millions de dollars)	2009 <sup>1</sup>	2010	2011	2012 <sup>2</sup>	2013
Postes Canada	319	56	(327)	(136)	(125)
Purolator	53	76	73	36	66
Logistique	9	11	7	7	12
Innovaposte	15	19	20	5	0
Intersectoriel et non réparti	(17)	(28)	(26)	(22)	(11)
<b>Groupe d'entreprises de Postes Canada</b>	<b>379</b>	<b>134</b>	<b>(253)</b>	<b>(110)</b>	<b>(58)</b>

1. Les montants n'ont pas été ajustés selon les IFRS et sont présentés conformément aux PCGR du Canada en vigueur pour cet exercice.
2. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

## 8.4 Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada a enregistré un résultat avant impôt de -125 millions de dollars en 2013, ce qui représente une amélioration de 11 millions de dollars, soit 8,6 %, par rapport à 2012. Cette amélioration est attribuable aux produits nets liés aux activités d'investissement et de financement résultant principalement des gains sur la cession d'immobilisations, notamment l'Établissement de traitement du courrier de Vancouver, ainsi qu'aux économies liées à la main-d'œuvre, en partie contrées par les augmentations des coûts des avantages du personnel. Sans les gains découlant de la vente d'immobilisations, Postes Canada aurait enregistré une perte avant impôt beaucoup plus élevée.

## Postes Canada – Résumé

(en millions de dollars)	2013	2012 <sup>1</sup>	Changement	%
Produits opérationnels	5 883	5 866	17	0,3 %
Charges opérationnelles	6 152	6,023	129	2,1 %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(269)</b>	<b>(157)</b>	<b>(112)</b>	<b>(70,0) %</b>
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	144	21	123	570,8 %
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>(125)</b>	<b>(136)</b>	<b>11</b>	<b>8,6 %</b>

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

## Produits opérationnels

Postes Canada a généré des produits opérationnels de 5 883 millions de dollars en 2013, ce qui représente une augmentation de 17 millions de dollars, soit 0,3 %, par rapport à 2012. Le rendement élevé continu dans le secteur d'activité Colis, attribuable à la croissance du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur, a aidé Postes Canada à augmenter ses produits de plus de 90 millions de dollars en 2013. Cette augmentation a été contrée de façon considérable par les déclinés des produits des secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct, puisque l'érosion continue des volumes du courrier causée par la substitution électronique, le regroupement des factures et la concurrence acharnée a eu une incidence négative sur les produits de 2013.

## Produits et volumes selon le secteur d'activité

	Produits				Volume			
	(en millions de dollars / pourcentage ajusté en fonction du nombre de jours commerciaux)				(en millions d'articles / pourcentage ajusté en fonction du nombre de jours commerciaux)			
	2013	2012	Changement	%	2013	2012	Changement	%
<b>Courrier transactionnel</b>								
Poste-lettres <sup>MC</sup> du régime intérieur	2 688	2 707	(19)	(0,7) %	3 824	4 015	(191)	(4,8) %
Poste aux lettres de départ	157	179	(22)	(12,4) %	92	112	(20)	(18,1) %
Poste aux lettres d'arrivée	120	126	(6)	(4,8) %	228	247	(19)	(7,5) %
<b>Total – Courrier transactionnel</b>	<b>2 965</b>	<b>3 012</b>	<b>(47)</b>	<b>(1,6) %</b>	<b>4 144</b>	<b>4 374</b>	<b>(230)</b>	<b>(5,3) %</b>
<b>Marketing direct</b>								
Médiaposte avec adresse <sup>MC</sup>	586	602	(16)	(2,7) %	1 174	1 252	(78)	(6,3) %
Médiaposte sans adresse <sup>MC</sup>	398	405	(7)	(1,7) %	3 439	3 408	31	0,9 %
Poste-publications <sup>MC</sup>	231	241	(10)	(4,1) %	382	409	(27)	(6,3) %
Correspondance-réponse d'affaires <sup>MC</sup> et autre courrier	25	28	(3)	(8,2) %	24	27	(3)	(11,6) %
Autres	1	1	0	7,8 %	–	–	–	–
<b>Total – Marketing direct</b>	<b>1 241</b>	<b>1 277</b>	<b>(36)</b>	<b>(2,8) %</b>	<b>5 019</b>	<b>5 096</b>	<b>(77)</b>	<b>(1,5) %</b>
<b>Colis</b>								
Colis du régime intérieur	969	901	68	7,5 %	107	100	7	6,9 %
Colis de départ	209	203	6	3,2 %	11	11	0	(2,8) %
Colis d'arrivée	193	173	20	11,5 %	40	42	(2)	(5,6) %
Autres	18	19	(1)	(6,4) %	–	–	–	–
<b>Total – Colis</b>	<b>1 389</b>	<b>1 296</b>	<b>93</b>	<b>7,2 %</b>	<b>158</b>	<b>153</b>	<b>5</b>	<b>2,8 %</b>
Autres produits	288	281	7	2,5 %	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>5 883</b>	<b>5 866</b>	<b>17</b>	<b>0,3 %</b>	<b>9 321</b>	<b>9 623</b>	<b>(302)</b>	<b>(3,1) %</b>



### **Courrier transactionnel**

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Courrier transactionnel en 2013, lesquels se chiffrent à 2 965 millions de dollars, englobent les trois catégories de produits suivantes : Poste-lettres du régime intérieur (2 688 millions de dollars), Poste aux lettres de départ (157 millions de dollars) et Poste aux lettres d'arrivée (120 millions de dollars).

Le total des produits enregistrés par ce secteur a diminué de 47 millions de dollars en 2013 et le volume total a chuté de 230 millions d'articles par rapport à celui de 2012. Cette chute de revenus et de volume représente une baisse respective sur 12 mois de 1,6 % et de 5,3 %. Voici en quoi consistent les changements sur 12 mois, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les revenus du service Poste-lettres du régime intérieur ont chuté de 19 millions de dollars, soit 0,7 %, et ses volumes ont diminué de 191 millions d'articles, soit 4,8 %, par rapport à 2012. Ce déclin est principalement attribuable à l'érosion causée par la substitution électronique. La demande du service Poste-lettres continue de décroître en raison de l'essor des solutions de rechange numériques, ainsi que des initiatives établies par bon nombre de nos plus grands clients, surtout dans les secteurs des services bancaires et des télécommunications, visant à imposer des frais pour les documents papier.
- Les revenus du service Poste aux lettres de départ (revenus liés à l'affranchissement recueillis auprès des clients du régime intérieur pour le courrier destiné à d'autres administrations postales) ont diminué de 22 millions de dollars, soit 12,4 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution des revenus est attribuable au déclin du volume dans le canal commercial et le canal de vente au détail.
- Les revenus du service Poste aux lettres d'arrivée (revenus liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada) s'élevaient à 120 millions de dollars, et sont donc inférieurs de 6 millions de dollars, soit 4,8 %, à ceux de 2012. Dans l'ensemble, les volumes de courrier d'arrivée ont baissé de 19 millions d'articles, soit 7,5 %, en raison de la diminution des volumes d'articles en provenance des États-Unis, laquelle a été compensée en partie seulement par la croissance des volumes provenant des autres pays, plus particulièrement de ceux de la région Asie-Pacifique.

### **Marketing direct**

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Marketing direct en 2013, lesquels se chiffrent à 1 241 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : Médiaposte avec adresse (586 millions de dollars), Médiaposte sans adresse (398 millions de dollars), Poste-publications (231 millions de dollars) et Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier (26 millions de dollars).

Les revenus totaux générés par le secteur Marketing direct en 2013 ont baissé de 36 millions de dollars, soit 2,8 %, par rapport à 2012, tandis que les revenus ont chuté dans les quatre catégories de produits. Voici un résumé des changements sur 12 mois, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les revenus du service Médiaposte avec adresse ont diminué de 16 millions de dollars, soit 2,7 %, et ses volumes ont diminué de 78 millions d'articles, soit 6,3 %, par rapport à 2012. La baisse des revenus est attribuable aux clients commerciaux, surtout dans les secteurs des services bancaires, des services financiers et des télécommunications,

qui réduisent leurs dépenses de marketing et qui redirigent une partie de ces dépenses totales vers d'autres médias.

- Les revenus du service Médiaposte sans adresse ont diminué de 7 millions de dollars, soit 1,7 %, par rapport à l'exercice précédent. Bien que les volumes aient augmenté de 31 millions d'articles, soit 0,9 %, en raison de la mise en place en 2013 de tarifs préférentiels, les volumes n'ont pas augmenté suffisamment pour accroître les revenus, et le revenu moyen par article a diminué de 2,6 %.
- Les revenus générés par le service Poste-publications ont diminué de 10 millions de dollars, soit 4,1 %, et les volumes ont diminué de 27 millions d'articles, soit 6,3 %, par rapport à 2012. Ce déclin des revenus est attribuable à la réduction des volumes causée par une baisse du courrier lié aux abonnements à des publications, laquelle a été partiellement compensée par une augmentation de 2,4 % du revenu moyen par article.
- La catégorie Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier a connu une baisse des revenus de 3 millions de dollars, soit 8,2 %, et des volumes de 3 millions d'articles, soit 11,6 %, par rapport à l'exercice précédent.

### **Colis**

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Colis en 2013, lesquels se chiffrent à 1 389 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : colis du régime intérieur (969 millions de dollars), colis de départ (209 millions de dollars), colis d'arrivée (193 millions de dollars) et autres (18 millions de dollars).

En 2013, le total des produits du secteur Colis a augmenté de 93 millions de dollars, soit 7,2 %, par rapport à 2012. Cette augmentation reflète la force du marché des commandes du cybercommerce dans le segment entreprise à consommateur qui évolue rapidement, car les clients continuent de commander de plus en plus de produits en ligne. Voici un résumé des changements sur 12 mois, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les revenus générés par les colis du régime intérieur ont augmenté de 68 millions de dollars, soit 7,5 %, et les volumes ont haussé de 7 millions d'articles, soit 6,9 %. La croissance découle en grande partie de l'utilisation accrue du service Colis accélérés<sup>MC</sup> par les clients, surtout en ce qui concerne les envois liés au cybercommerce.
- Les revenus des colis de départ (revenus liés à l'affranchissement recueillis auprès de clients du régime intérieur pour les colis à destination d'autres administrations postales) ont augmenté de 6 millions de dollars, soit 3,2 %, par rapport à 2012, principalement en raison de l'accroissement du revenu par paquet ou colis envoyé aux États-Unis.
- Les revenus des colis d'arrivée (revenus liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leurs colis au Canada) ont augmenté de 20 millions de dollars, soit 11,5 %, tandis que les volumes ont diminué de 2 millions d'articles, soit 5,6 %, par rapport à 2012. La croissance des revenus provient principalement d'une augmentation du revenu moyen par article acheté en ligne à partir des États-Unis, qui est principalement attribuable au succès du nouveau service Paquet repérable<sup>MC</sup> en 2013, qui prévoit un supplément pour les fonctions de repérage et les autres fonctions.
- Les revenus des autres services ont connu une baisse de 1 million de dollars, soit 6,4 %, par rapport à 2012.

## Autres produits

Les autres produits, qui se chiffrent à 288 millions de dollars en 2013, sont supérieurs de 7 millions de dollars, soit 2,5 %, à ceux de l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à l'excellent rendement du service de réexpédition du courrier et des services offerts aux personnes qui déménagent, ainsi qu'à la croissance des produits et services destinés aux consommateurs, notamment les ventes des nouveaux timbres-poste, articles-cadeaux et articles de collection.

## Charges opérationnelles

En 2013, les charges opérationnelles du secteur Postes Canada se sont chiffrées à 6 152 millions de dollars, soit une hausse de 129 millions de dollars ou de 2,1 % par rapport à l'exercice précédent.

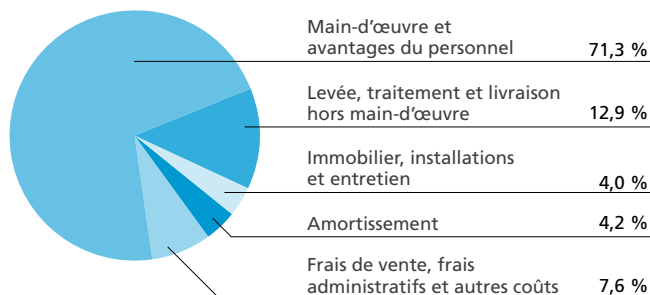
(en millions de dollars)	2013	2012 (retraités) <sup>1</sup>	Changement	%
Main-d'œuvre	3 128	3 174	(46)	(1,5) %
Avantages du personnel <sup>2</sup>	1 257	1 075	182	16,9 %
<b>Total de la main-d'œuvre et des avantages du personnel</b>	<b>4 385</b>	<b>4 249</b>	<b>136</b>	<b>3,2 %</b>
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	794	812	(18)	(2,3) %
Immobilier, installations et entretien	248	228	20	8,9 %
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	467	483	(16)	(3,3) %
<b>Total des autres charges opérationnelles</b>	<b>1 509</b>	<b>1 523</b>	<b>(14)</b>	<b>(0,9) %</b>
Amortissement	258	251	7	3,1 %
<b>Total</b>	<b>6 152</b>	<b>6 023</b>	<b>129</b>	<b>2,1 %</b>

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

2. Comprend les gains résultant de modifications et de réduction de régimes en 2012.

Le prochain graphique montre la répartition des catégories de charges, exprimées en pourcentage du total des charges opérationnelles. Les charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel représentent 71,3 % du total des charges opérationnelles, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre des activités de Postes Canada.

## Charges opérationnelles – 2013



Charges opérationnelles	2011	2012	2013
Main-d'œuvre et avantages du personnel	70,7 %	70,6 %	71,3 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	13,2 %	13,4 %	12,9 %
Immobilier, installations et entretien	3,8 %	3,8 %	4,0 %
Amortissement	3,8 %	4,2 %	4,2 %
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	8,5 %	8,0 %	7,6 %

### Main-d'œuvre

Les charges liées à la main-d'œuvre ont diminué de 46 millions de dollars, soit 1,5 %, par rapport à 2012. Cette baisse est principalement attribuable aux gains de productivité, qui proviennent principalement de la mise en œuvre de la Transformation postale et qui sont contrés en partie par les augmentations salariales régulières.

### Avantages du personnel

(en millions de dollars)	2013	2012 (retraités) <sup>1</sup>	Changement	%
Prestations de retraite	588	528	60	11,3 %
Prestations de soins de santé des retraités	163	47	116	246,5 %
Autres avantages postérieurs au travail et autres avantages à long terme	93	72	21	30,0 %
Intérêts sur les actifs réservés	(21)	(21)	0	0,2 %
<b>Total des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme</b>	<b>823</b>	<b>626</b>	<b>197</b>	<b>31,4 %</b>
Avantages du personnel actif	427	443	(16)	(3,6) %
Autres	7	6	1	15,5 %
<b>Avantages du personnel<sup>2</sup></b>	<b>1 257</b>	<b>1 075</b>	<b>182</b>	<b>16,9 %</b>

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

2. Comprend les gains résultant de modifications et de réduction de régimes en 2012.

Les charges au titre des avantages du personnel ont augmenté de 182 millions de dollars, soit 16,9 %, par rapport à 2012. Les détails sont présentés ci-dessous :

- Le coût au titre des prestations de retraite n'ayant aucun effet sur la trésorerie a augmenté de 60 millions de dollars, soit 11,3 %, en 2013, en raison d'une diminution du taux d'actualisation qui est passé de 5,3 % à 4,4 %. Cette augmentation a été en partie contrée par les rendements élevés sur les actifs des régimes en 2012.
- Le coût au titre des prestations des soins de santé des retraités n'ayant aucun effet sur la trésorerie a augmenté de 116 millions de dollars, soit 246,5 %, principalement en raison du profit comptable non récurrent de 2012 pour les crédits des services passés découlant d'un changement apporté aux dispositions du régime. Un tel profit n'a pas été réalisé en 2013.
- Les coûts liés aux autres avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages à long terme ont augmenté de 21 millions de dollars, soit 30 %, en raison des profits comptables non récurrents de 2012 découlant de la réduction d'un régime et des ajustements connexes.
- Le coût au titre des avantages pour les employés actifs a diminué de 16 millions de dollars, soit 3,6 %, en 2013, par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison d'une réduction de l'effectif.

#### **Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre**

Les charges liées aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance en 2013 ont diminué de 18 millions de dollars, soit 2,3 %, par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison de la diminution des dépenses en matière de transport, tant du courrier que des employés, ainsi que des coûts liés aux règlements internationaux.

#### **Immobilier, installations et entretien**

Les charges liées aux installations ont augmenté en 2013 de 20 millions de dollars, soit 8,9 %, par rapport à 2012, principalement en raison des hausses des loyers et des coûts des services publics.

#### **Frais de vente, frais administratifs et autres coûts**

Les frais de vente, les frais administratifs et les autres coûts ont chuté en 2013 de 16 millions de dollars, soit 3,3 %, par rapport à 2012. Cette chute est en grande partie attribuable aux économies réalisées au chapitre des frais de déplacement, d'autres frais administratifs et des dépenses liées à des projets d'investissement ponctuels, partiellement contrées par des coûts de publicité plus élevés.

#### **Amortissement**

Les charges liées à l'amortissement ont augmenté de 7 millions de dollars pour se chiffrer à 258 millions de dollars, soit une augmentation de 3,1 % par rapport à 2012. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des acquisitions d'immobilisations relatives à la Transformation postale et à la reconstitution de la base d'actifs.

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

Les revenus nets liés aux activités d'investissement et de financement ont augmenté de 123 millions de dollars en 2013, par rapport à l'exercice précédent. Cette amélioration est principalement attribuable à l'augmentation des gains sur la cession d'immobilisations, y compris un gain de 109 millions de dollars découlant de la vente de l'Établissement de traitement du courrier de Vancouver au cours du premier trimestre de 2013.

### **8.5 Secteur Purolator**

La contribution du secteur Purolator au résultat consolidé avant impôt de 2013 s'est élevée à 66 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 30 millions de dollars par rapport à 2012.

#### **Purolator – Résumé**

(en millions de dollars)	2013	2012 (retraités) <sup>1</sup>	Changement	%
Produits opérationnels	1 623	1 632	(9)	(0,5) %
Charges opérationnelles	1 558	1 593	(35)	(2,2) %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>65</b>	<b>39</b>	<b>26</b>	<b>68,3 %</b>
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	1	(3)	4	–
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>66</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>85,2 %</b>

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

#### **Produits opérationnels**

Les produits opérationnels ont diminué de 9 millions de dollars, soit 0,5 %, en 2013 par rapport à 2012; cette baisse est principalement attribuable à la réduction des volumes liée à la concurrence forte sur le marché des messageries.

#### **Charges opérationnelles**

Les charges opérationnelles ont diminué de 35 millions de dollars, soit 2,2 %, par rapport à 2012, principalement en raison de la réduction des volumes et de la restructuration organisationnelle.

## 8.6 Secteur Logistique

Le secteur Logistique comporte les résultats financiers consolidés de SCI.

### Logistique – Résumé

(en millions de dollars)	2013	2012 (retraités) <sup>1</sup>	Changement	%
Produits opérationnels	179	162	17	9,7 %
Charges opérationnelles	169	155	14	8,8 %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>27,9 %</b>
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	2	0	2	–
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>55,2 %</b>

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

### SCI

Le rendement financier de SCI s'est amélioré en 2013, le résultat avant impôt se chiffrant à 12 millions de dollars, soit une augmentation de 5 millions de dollars par rapport à 2012.

Les produits opérationnels ont augmenté de 17 millions de dollars par rapport à 2012. Cette augmentation est attribuable à l'annualisation des produits découlant de l'acquisition de la société White Glove Transportation Systems en mai 2012, ainsi qu'à la croissance des volumes de nos clients actuels et à l'acquisition de nouveaux clients.

Les charges opérationnelles ont affiché une hausse de 14 millions de dollars en 2013 par rapport à 2012. Cette augmentation est attribuable à l'annualisation de l'acquisition de White Glove Transportation Systems ainsi qu'à la croissance liée à l'ajout de clients en 2013.

## 8.7 Secteur Innovaposte

La quasi-totalité des services du secteur Innovaposte sont fournis au Groupe d'entreprises. Ses produits de 249 millions de dollars (221 millions de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2012) sont éliminés par les charges opérationnelles des autres secteurs à la consolidation des états.

### Innovaposte – Résumé

(en millions de dollars)	2013	2012 (restated) <sup>1</sup>	Changement	%
Produits opérationnels	249	221	28	13 %
Charges opérationnelles	249	216	33	15 %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>(5)</b>	<b>–</b>
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	0	0	0	–
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>(5)</b>	<b>–</b>

1. Les montants pour l'exercice 2012 ont été retraités à la suite de l'adoption de normes comptables nouvelles ou modifiées. Plus de précisions sont données à la note 4 – Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées afférente aux états financiers ci-joints.

Le résultat avant impôt a baissé de 5 millions de dollars en 2013 par rapport à 2012. Cette diminution est attribuable à la réorganisation liée au modèle de prestation de services d'Innovaposte, qui est passé d'un modèle à but lucratif à celui du recouvrement des coûts en mai 2012.

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

*Examen des estimations comptables critiques et des faits nouveaux concernant les conventions comptables en 2013 et dans les exercices ultérieurs*

### 9.1 Estimations comptables critiques

Nos principales conventions comptables sont décrites à la note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 89. Pour dresser les états financiers consolidés de la Société, la direction établit des estimations et pose des hypothèses et des jugements complexes et subjectifs, fondés sur les connaissances acquises, qui ont une incidence sur les montants et les informations présentés dans les états financiers consolidés et les notes afférentes. Les résultats obtenus pourraient différer de ces jugements, estimations et hypothèses. Il est raisonnablement possible que les réévaluations faites par la direction et d'autres estimations et hypothèses établies à court terme, ainsi que les résultats réels, puissent exiger une modification importante des montants et des informations présentés dans les états financiers consolidés des périodes futures.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont révisées à intervalles réguliers. Les révisions d'estimations comptables sont prises en compte dans la période au cours de laquelle l'estimation a été révisée, si la révision n'a de répercussions que sur cette période, ou elles sont constatées dans la période au cours de laquelle l'estimation a été révisée ainsi que dans les périodes ultérieures, si la révision a des incidences tant sur la période considérée que sur les périodes futures. D'autres renseignements sur les principales conventions comptables et les estimations et jugements comptables critiques sont donnés aux notes 2 et 3 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 89 et 96.

### Immobilisations

Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité établies sont fondées sur les estimations faites par la direction de la période pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser les actifs et sont présentées à la note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 89. Les durées d'utilité des immobilisations sont revues annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours appropriées. En raison de la longue durée d'utilité de la plupart des immobilisations, tout changement apporté aux estimations concernant les durées d'utilité pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés.

À la date de clôture, les immobilisations à durée d'utilité déterminée sont évaluées afin de déterminer s'il y a un indice de dépréciation. Le cas échéant, le Groupe d'entreprises détermine la valeur recouvrable de l'immobilisation.

Une immobilisation s'est dépréciée lorsque sa valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable, qui correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur, diminuée des coûts de la vente, et sa valeur d'utilité. Les immobilisations incorporelles comprises dans les immobilisations, qui ne sont pas encore disponibles aux fins d'utilisation, sont soumises à un test de dépréciation annuel, même si aucun indice de dépréciation n'existe.

Au besoin, pour établir à la fois la juste valeur, diminuée des coûts de la vente, et la valeur d'utilité d'un actif, la direction doit estimer la valeur du 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. Si des conditions futures risquent de s'éloigner des meilleures estimations des hypothèses économiques clés effectuées par la direction et que les flux de trésorerie connexes risquent de diminuer considérablement, le Groupe d'entreprises pourrait devoir éponger une dépréciation future importante en ce qui a trait aux immobilisations.

### Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition n'est pas amorti, mais plutôt soumis à un test de dépréciation une fois par année, ou plus fréquemment si des événements et des situations indiquent qu'il pourrait y avoir une perte de valeur. On vérifie l'écart d'acquisition en comparant la valeur comptable d'une unité génératrice de trésorerie à sa valeur recouvrable estimée. Le secteur Purolator représente une partie importante de l'écart d'acquisition dans l'état consolidé de la situation financière. La valeur recouvrable estimée de ce secteur est fonction de sa valeur d'utilité, qui découle d'une analyse de la valeur actualisée du flux de trésorerie et exige l'établissement d'hypothèses et d'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 d'autres conditions économiques générales existantes à la date de l'évaluation. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs du secteur Purolator équivaut au coût moyen pondéré estimatif du capital à la date de l'évaluation. Un changement au niveau des flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation pourrait avoir une incidence importante sur le résultat du test de dépréciation de l'écart d'acquisition. Les hypothèses relatives au test de dépréciation de l'écart d'acquisition sont présentées à la note 13 afférente aux états financiers consolidés à la page 117.

### 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 soit nécessaire pour éteindre cette obligation et que le montant de l'obligation puisse être estimé de façon fiable. La notion de

passif éventuel est étroitement liée à celle d'une provision, car un passif éventuel constitue une éventuelle obligation juridique ou implicite qui découle d'un événement antérieur, ou une obligation actuelle juridique ou implicite qui découle d'un événement antérieur, mais qui n'est pas comptabilisée parce qu'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre cette obligation, ou parce qu'une estimation fiable de l'obligation ne peut être faite. Ainsi, les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont plutôt indiqués dans les notes afférentes aux états financiers consolidés.

Pour déterminer si un élément est comptabilisé dans les états financiers comme une provision ou indiqué comme un passif éventuel dans les notes, la direction doit faire preuve de jugement et avancer diverses hypothèses. Un tel jugement porte sur le fait de savoir si l'obligation est une obligation actuelle ou éventuelle, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et si une estimation fiable de l'obligation peut être faite. De plus, pour établir une estimation fiable de l'obligation, la direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéanciers et le taux d'actualisation approprié à appliquer. Si le montant réel ou l'échéancier des sorties de ressources diffèrent des hypothèses avancées par la direction, il pourrait y avoir des répercussions importantes sur les résultats opérationnels consolidés ainsi que sur la situation financière et les liquidités. D'autres renseignements sur les provisions et les passifs éventuels du Groupe d'entreprises se trouvent dans les notes 16 et 18 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 119 et 121.

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

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada finance des régimes qui procurent des prestations de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme pour la majorité de ses employés. Le Groupe d'entreprises est d'avis que les estimations comptables ci-dessous, utilisées pour évaluer les régimes à prestations définies des employés, sont des estimations comptables critiques parce que : 1) les montants proviennent de calculs actuariels complexes effectués au moyen de plusieurs hypothèses; 2) compte tenu de l'importance de ces estimations, des différences dans les résultats réels ou des changements liés aux hypothèses pourraient avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés.

### Hypothèses

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

- **Taux d'actualisation** – Les hypothèses du Groupe d'entreprises de Postes Canada liées au taux d'actualisation, qui sont établies annuellement à la date de l'évaluation, sont utilisées pour déterminer la valeur actualisée des obligations au titre des prestations prévues à la fin de l'exercice et les charges au titre des prestations prévues pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation est utilisé pour

calculer le montant unique qui, s'il était investi à la date de l'évaluation dans un portefeuille de titres de créance de haute qualité ayant une cote d'au moins AA, fournirait les flux de trésorerie nécessaires pour payer les prestations prévues dès qu'elles sont payables. Les actuaires calculent les taux d'actualisation au moyen d'une approche axée sur la courbe de rendement, qui est fondée sur les renseignements sur les prix et le rendement pour des obligations de société de haute qualité avec une cote de AA. Le taux d'actualisation sélectionné aura une configuration des flux de trésorerie qui ressemble à celle du régime sur lequel l'évaluation porte. Les actuaires déterminent le paiement des prestations futures en fonction d'autres hypothèses, qui comprennent les caractéristiques démographiques des régimes respectifs, le profil des participants à la retraite et les tendances médicales.

- **Coûts des soins de santé** – Les hypothèses liées aux coûts des soins de santé sont utilisées dans l'évaluation de certains régimes d'avantages autres que des prestations de retraite prévues. L'hypothèse utilisée en matière de règlements est déterminée selon l'expérience relative aux règlements effectués. Les autres hypothèses telles que les facteurs de tendance en matière de santé ou les régimes provinciaux sont appuyées par des études de tierces parties.
- **Hypothèses relatives à la mortalité** – Utilisés pour déterminer les obligations au titre des prestations définies, les taux de mortalité sont fondés sur le Rapport sur la mortalité des retraités canadiens publié par l'Institut canadien des actuaires, plus particulièrement les tables de mortalité des retraités pour le secteur public projetées à 2014 à l'aide de l'échelle d'amélioration CPM, et ajustées selon les données d'expérience, le cas échéant. Les tables de mortalité représentent la probabilité de décès dans un intervalle d'un an pour les participants 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 définies des régimes de retraite et de certains des autres régimes d'avantages. Cette hypothèse est fondée sur les taux d'inflation à long terme attendus calculés en fonction des rendements sur les marchés des obligations gouvernementales nominales à long terme et des obligations à rendement réel. En outre, l'indice des prix à la consommation a une incidence sur les taux à long terme d'augmentation de la rémunération.

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

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

## Sensibilité aux hypothèses – Secteur Postes Canada

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

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

(en millions de dollars)	Charges annuelles liées aux prestations de retraite	Obligations au titre des prestations de retraite définies
<b>Sensibilité aux taux d'actualisation</b>		
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(120)	(1 462)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	117	1 583
<b>Sensibilité à l'indice des prix à la consommation (IPC)</b>		
Augmentation de 0,25 % de l'IPC	65	651
Diminution de 0,25 % de l'IPC	(61)	(620)
<b>Sensibilité aux tables de mortalité</b>		
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(33)	(319)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	36	348

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

(en millions de dollars)	Charges annuelles liées au régime de soins de santé	Obligations au titre des prestations définies liées aux soins de santé
<b>Sensibilité aux taux d'actualisation</b>		
Augmentation de 0,5 % des taux d'actualisation	(6)	(179)
Diminution de 0,5 % des taux d'actualisation	7	203
<b>Sensibilité des taux d'évolution des coûts des soins de santé</b>		
Augmentation de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	39	443
Diminution de 1 % des taux d'évolution des coûts des soins de santé	(30)	(349)
<b>Sensibilité aux tables de mortalité</b>		
Augmentation de 10 % des tables de mortalité	(6)	(63)
Diminution de 10 % des tables de mortalité	7	70

D'autres renseignements sur les régimes de prestations de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme du Groupe d'entreprises sont donnés à la note 10 afférente aux états financiers consolidés à la page 108.

### Impôts sur le résultat

Le Groupe d'entreprises est assujéti à des impôts sur les résultats dans de nombreuses juridictions et un jugement important est nécessaire pour déterminer les charges fiscales estimatives. Il y a un grand nombre de transactions et de calculs pour lesquels la détermination de l'impôt ultime est incertaine pendant le cours normal des activités. La Société constate les éléments de passif pour les questions fiscales prévues selon les estimations des impôts supplémentaires qui devront probablement être payés. Lorsque le résultat d'impôt final de ces questions est différent des montants qui étaient initialement comptabilisés, ces différences auront une incidence sur les provisions pour l'impôt sur le résultat et l'impôt différé dans la période au cours de laquelle cette détermination est effectuée.

Les actifs et les passifs d'impôt différé englobent les montants d'impôt au titre des différences temporelles 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. La contre-passation des différences temporelles peut prendre de nombreuses années et l'impôt différé connexe est calculé à l'aide du taux d'impôt adopté substantiellement pour la période de contre-passation qui est appliqué à l'écart temporaire. Les valeurs comptables de ces soldes d'impôt différé sont fonction des montants d'actifs et de passifs inscrits dans les états financiers consolidés et sont, par conséquent, assujétiées aux estimations comptables qui sont inhérentes dans ces soldes. Le Groupe d'entreprises a des différences temporelles déductibles importantes et des actifs d'impôt différé qui s'y rattachent. D'autres renseignements sont donnés à la note 11 afférente aux états financiers consolidés à la page 115.

Les bases fiscales des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales qui sont reportées sur les exercices ultérieurs, sont fonction des lois, des règlements et des interprétations fiscaux applicables, qui sont tous sujets à interprétation. Afin d'effectuer le calcul des actifs et des passifs d'impôt différé, des hypothèses sont formulées au sujet du moment choisi pour la contre-passation et des résultats opérationnels futurs respectifs. Ces hypothèses agissent aussi sur la classification entre la charge d'impôt exigible ou le produit d'impôt exigible et la charge d'impôt différé ou le produit d'impôt différé. La composition des actifs et des passifs d'impôt différé pourrait raisonnablement changer d'exercice en exercice en raison de l'importance de ces incertitudes. Si les résultats futurs devaient différer négativement des meilleures estimations de la direction des résultats opérationnels futurs ayant une incidence sur le moment de la contre-passation des différences temporelles déductibles, le Groupe d'entreprises pourrait enregistrer des ajustements importants en ce qui concerne l'impôt différé. De tels ajustements en matière d'impôt différé n'entraîneraient pas de sorties de trésorerie immédiates et n'auraient pas d'incidence sur les liquidités immédiates du Groupe d'entreprises.

## 9.2 Adoption de nouvelles normes comptables

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee ont publié certaines prises de position dont l'application est obligatoire pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013. Le Groupe d'entreprises a adopté les nouvelles normes, modifications et interprétations suivantes le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Les répercussions de l'adoption de celles-ci sont d'ailleurs décrites ci-dessous :

- a) **Modifications de l'IAS 19, Avantages du personnel (IAS 19)** • Les modifications de l'IAS 19 se répercutent sur la comptabilisation des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies et des indemnités de cessation d'emploi. La modification la plus significative pour le Groupe d'entreprises a trait à l'obligation d'utiliser le taux d'actualisation appliqué pour évaluer l'obligation au titre des régimes à l'ouverture de l'exercice, plutôt que le taux qui correspond à la meilleure estimation établie par la direction du taux de rendement à long terme prévu pour les actifs des régimes, pour calculer le produit d'intérêts généré par les actifs des régimes. Les modifications de l'IAS 19 obligent également la Société, dans le cas des régimes postérieurs à l'emploi, à comptabiliser en résultat net les coûts et les crédits des services passés au titre des avantages non acquis, résultant des modifications d'un régime au moment où ces dernières sont apportées. Enfin, le coût de gestion des actifs des régimes doit être porté en déduction du rendement effectif des actifs et donc comptabilisé dans les autres éléments du résultat global, alors que les autres frais administratifs des régimes de retraite sont constatés en résultat net. Ces modifications ont été appliquées rétrospectivement aux états financiers consolidés. D'autres renseignements sont donnés aux notes 4 et 10 afférentes aux états financiers consolidés.
- b) **IFRS 13, Évaluation de la juste valeur (IFRS 13)** • Cette norme, qui définit le concept de juste valeur, décrit dans une seule IFRS un référentiel d'évaluation de la juste valeur et prévoit des obligations d'information à fournir sur les évaluations à la juste valeur. L'IFRS 13 a été appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, et ce, de façon prospective. Lors de l'adoption de cette norme, la juste valeur de certains actifs au titre des prestations des régimes de retraite a été fondée sur le cours de clôture du marché au lieu du cours acheteur, ce dernier étant celui qui servait à établir la juste valeur d'un actif aux termes de l'IAS 39, *Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation (IAS 39)*. À la suite de l'adoption de l'IFRS 13, les passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme et les autres éléments du résultat global ont été révisés prospectivement.
- c) **Améliorations annuelles – Cycle 2009-2011** • L'IASB a publié cette série d'améliorations annuelles pour répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2009-2011. Les modifications touchent les normes et sujets suivants : la norme IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière (IFRS 1)*, porte sur l'application répétée de l'IFRS 1 et les coûts d'emprunt; la norme IAS 1, *Présentation des états financiers*, qui précise l'obligation de présenter des informations comparatives; la norme IAS 16, *Immobilisations corporelles*,

qui donne des directives supplémentaires sur le classement du matériel d'entretien; la norme IAS 32 qui porte sur la compensation d'actifs financiers et de passifs financiers et qui décrit l'incidence fiscale des distributions aux porteurs d'instruments de capitaux propres; et la norme IAS 34, *Information financière intermédiaire*, qui porte sur l'information financière intermédiaire et l'information sectorielle pour le total des actifs et le total des passifs. Ces améliorations annuelles ont été mises en œuvre rétrospectivement et n'ont eu aucune incidence importante sur les états financiers consolidés de la Société.

- d) **IFRS 10, États financiers consolidés (IFRS 10); IFRS 11, Partenariats (IFRS 11); IFRS 12, Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités (IFRS 12); IAS 27, États financiers individuels (IAS 27); et IAS 28, Participations dans des entreprises associées et des coentreprises (IAS 28)** • L'IFRS 10 définit le principe du contrôle à titre de fondement pour déterminer les entités qui sont consolidées et établit les exigences comptables qui régissent la préparation d'états financiers consolidés. Cette norme a été appliquée rétrospectivement et n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés.

L'IFRS 11 exige qu'une entité détermine le type de partenariat (entreprise commune ou coentreprise) en évaluant les droits et les obligations découlant du partenariat. Cette norme exige que le coparticipant comptabilise les actifs, les passifs, les produits et les charges au titre de ses intérêts dans une entreprise commune, selon la méthode de la mise en équivalence décrite dans l'IAS 28 pour la comptabilisation d'une participation dans une coentreprise. Même si le Groupe d'entreprises n'était pas partie à un partenariat important, aux termes de l'IFRS 11, au cours de l'exercice considéré, la Société avait un partenariat avec Innovaposte pendant une partie de l'exercice comparatif. À la suite de l'adoption en 2013 de l'IFRS 11, les montants pour la période comparative de 2012 devaient donc aussi être comptabilisés selon l'IFRS 11. Aux termes de la nouvelle norme, Innovaposte a été classée comme une entreprise commune avant d'être considérée comme une filiale de la Société à compter du 14 mars 2012. Le passage de la méthode de la consolidation proportionnelle (méthode comptable appliquée à Innovaposte en tant que coentreprise, aux termes de l'IAS 31) à la méthode exigée par l'IFRS 11 n'a pas entraîné de changements importants dans les états financiers consolidés pour la période comparative. L'IFRS 11 a été appliquée rétrospectivement et n'a eu aucune autre incidence sur les états financiers consolidés.

L'IFRS 12 exige que les entités présentent de l'information qui permettra aux utilisateurs d'évaluer la nature des participations dans d'autres entités et les risques qui y sont associés, ainsi que les incidences de ces participations sur la situation financière de l'entité, sa performance et ses flux de trésorerie. Les participations de la Société dans d'autres entités sont présentées à la note 22 afférente aux états financiers consolidés.

L'IAS 27 prescrit le traitement comptable et les obligations d'information concernant les participations dans des filiales, des coentreprises et des entreprises associées dans le cas où

une entité prépare des états financiers individuels. Cette norme a été appliquée rétrospectivement et n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société, car elle ne publie pas d'états financiers individuels.

L'IAS 28 prescrit le traitement comptable des participations dans des entreprises associées et énonce les dispositions concernant l'application de la méthode de la mise en équivalence lors de la comptabilisation des participations dans des entreprises associées et des coentreprises. Cette norme a été appliquée rétrospectivement et n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés.

- e) **Modifications des normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 – États financiers consolidés, Partenariats et Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités – Dispositions transitoires** • L'IASB a publié des modifications pour clarifier les dispositions transitoires de l'IFRS 10. Les modifications offrent aussi un allègement supplémentaire dans l'IFRS 10, l'IFRS 11 et l'IFRS 12. Grâce à ces modifications, l'obligation de présenter des informations comparatives ajustées est limitée seulement à la période antérieure. De même, pour les informations à fournir relatives aux entités structurées non consolidées, l'obligation de présenter des informations comparatives pour les périodes antérieures à la première période d'application de l'IFRS 12 est supprimée. Les modifications sont appliquées rétrospectivement sans entraîner de changements importants dans les états financiers consolidés.
- f) **Modifications de l'IFRS 7 – Informations à fournir – Compensation d'actifs et de passifs financiers** • Les modifications de l'IFRS 7 imposent désormais des obligations d'information visant à permettre aux utilisateurs des états financiers d'évaluer l'incidence des accords de compensation sur la situation financière d'une entité, y compris les droits à compensation. Ces modifications ont été appliquées rétrospectivement. En raison de l'adoption anticipée des modifications de l'IAS 32 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'adoption des modifications de l'IFRS 7 n'a eu aucune incidence importante sur les états financiers consolidés de la Société.

Pour l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, le Groupe d'entreprises a choisi d'adopter de manière anticipée les modifications de l'IAS 32 portant sur la compensation d'actifs et de passifs financiers et celles de l'IAS 36 portant sur les informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers, rétrospectivement, et ce, avant la date d'entrée en vigueur, qui vise les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Les modifications de l'IAS 32 clarifient les dispositions en vigueur concernant les droits juridiquement exécutoires de compenser les actifs et les passifs comptabilisés et les intentions de régler le montant net ou de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément. Ainsi, certains soldes de règlement avec des administrations postales étrangères qui étaient compensés dans l'état consolidé de la situation financière ne satisfont plus au critère révisé du droit juridiquement exécutoire de compensation. Les clients et autres débiteurs et les fournisseurs et autres créditeurs ont donc été retraités en conséquence.



Les modifications de l'IAS 36 clarifient les dispositions en vigueur afin d'imposer une obligation d'information concernant la valeur recouvrable des actifs dépréciés dans le cas où cette valeur est fondée sur la juste valeur diminuée des coûts de sortie et, le cas échéant, la présentation d'informations sur l'évaluation de la juste valeur, notamment sur le niveau de la hiérarchie des justes valeurs. Pour les évaluations classées dans les niveaux 2 et 3 de la hiérarchie des justes valeurs, les sociétés doivent aussi fournir une description des techniques d'évaluation et des hypothèses clés auxquelles la direction a eu recours pour déterminer la juste valeur diminuée des coûts de sortie. L'adoption anticipée des modifications de l'IAS 36 n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

### 9.3 Faits nouveaux concernant les conventions comptables

Le tableau suivant présente les nouvelles normes et modifications qui ne sont pas encore en vigueur publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB), qui n'ont pas été adoptées de façon anticipée à la fin de la période de clôture, et qui pourraient avoir une incidence sur les états financiers du Groupe d'entreprises à l'avenir.

Norme ou modification	S'applique aux exercices ouverts à compter du
IFRIC 21, <i>Prélèvements</i>	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012	1 <sup>er</sup> juillet 2014
Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2011-2013	1 <sup>er</sup> juillet 2014
Modifications de l'IAS 19, <i>Avantages du personnel</i> – Régime à prestations définies : cotisations des membres du personnel	1 <sup>er</sup> juillet 2014
IFRS 9, <i>Instruments financiers</i>	À déterminer

Les commentaires suivants traitent de la façon dont les conventions comptables du Groupe d'entreprises pourraient changer dès l'adoption de ces normes et de l'incidence prévue de ces changements. Le Groupe d'entreprises poursuivra la surveillance de tout changement supplémentaire requis ou disponible (par l'entremise de l'adoption anticipée, le cas échéant) au cours de l'année 2014, à mesure que les nouvelles normes modifiées seront émises par l'IASB.

- a) **IFRIC 21, *Prélèvements*** • Cette IFRIC porte sur la comptabilisation d'un passif au titre des prélèvements, en application de l'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, et la comptabilisation d'un prélèvement dont l'échéance et le montant sont incertains. Par prélèvement, on entend une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques qui est opérée par les autorités publiques conformément aux lois applicables, à l'exclusion des sorties de ressources qui entrent dans le champ d'application d'autres normes, notamment de l'IAS 12, *Impôts sur le résultat*, et des amendes et autres pénalités imposées pour violation de la loi. Cette interprétation s'appliquera rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Une application anticipée est permise. L'incidence de l'adoption de cette norme n'a pas encore été mesurée.
- b) **Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012** • En décembre 2013, l'IASB a publié ces améliorations annuelles pour répondre aux questions non urgentes qui ont été

examinées au cours du cycle de 2010-2012. Les modifications touchent les normes et sujets suivants : l'IFRS 2, *Paieement fondé sur des actions*, qui précise la définition des « conditions d'acquisition de droits »; l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, qui donne des indications complémentaires sur la comptabilisation d'une contrepartie éventuelle lors d'un regroupement d'entreprises; l'IFRS 8, *Secteurs opérationnels*, qui donne des indications complémentaires sur le regroupement de secteurs opérationnels et le rapprochement entre le total des actifs des secteurs à présenter et les actifs de l'entité; l'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*, qui donne des indications complémentaires sur les créances et dettes à court terme; l'IAS 16, *Immobilisations corporelles*, qui porte sur la méthode de réévaluation qui fait appel au retraitement au prorata du cumul des amortissements; l'IAS 24, *Information relative aux parties liées*, qui prévoit des directives sur les principaux dirigeants; l'IAS 38, *Immobilisations incorporelles*, qui porte sur la méthode de réévaluation qui fait appel au retraitement au prorata du cumul des amortissements. Ces améliorations s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014, sauf pour ce qui est de la modification de l'IFRS 3 qui doit s'appliquer aux regroupements d'entreprises pour lesquels la date d'acquisition est le 1<sup>er</sup> juillet 2014 ou une date postérieure. Une application anticipée est permise. L'incidence de l'adoption des améliorations annuelles n'a pas encore été mesurée.

- c) **Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2011-2013** • En décembre 2013, l'IASB a publié ces améliorations annuelles pour répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2011-2013. Les modifications touchent les normes et sujets suivants : l'IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière*, qui précise la signification d'« IFRS en vigueur »; l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, qui modifie l'exclusion du champ d'application pour les coentreprises; l'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*, qui donne des précisions sur l'exception relative aux portefeuilles; l'IAS 40, *Immeubles de placement*, qui donne des précisions sur le classement de biens comme immeubles de placement ou comme biens immobiliers occupés par leur propriétaire. Ces améliorations doivent être appliquées aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014. Une application anticipée est permise. L'incidence de l'adoption des améliorations annuelles n'a pas encore été mesurée.
- d) **Modifications de l'IAS 19, Avantages du personnel – Régime à prestations définies : cotisations des membres du personnel** • Les modifications de l'IAS 19 donnent des indications complémentaires sur les cotisations des membres du personnel dans le cadre des régimes à prestations définies. Elles précisent les exigences visant les cotisations des membres du personnel ou de tiers qui sont associées aux années de service. Si le montant des cotisations n'est pas lié au nombre d'années de service, une entité peut comptabiliser les cotisations comme une réduction du coût des services dans la même période dans laquelle les services correspondants sont rendus au lieu de les répartir entre les périodes de service. Si les cotisations sont liées aux années de service, l'entité doit les rattacher aux périodes de service selon la méthode qui est utilisée pour répartir l'avantage brut. Les modifications s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014. Une application anticipée est permise. L'incidence de l'adoption des modifications de l'IAS 19 n'a pas encore été mesurée.
- e) **IFRS 9, Instruments financiers (IFRS 9)** • L'IASB a publié l'IFRS 9 en remplacement de l'IAS 39. L'IFRS 9 prévoit de nouvelles exigences sur le classement et l'évaluation des actifs financiers et des changements supplémentaires visant les passifs financiers. L'évaluation initiale des actifs se fera à la juste valeur; pour les actifs financiers qui ne sont pas classés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net, certains coûts de transaction seront incorporés. L'évaluation ultérieure des actifs financiers se fera au coût amorti ou à la juste valeur. L'IASB mène un projet pour apporter des modifications circonscrites aux exigences de l'IFRS 9 relatives au classement et à l'évaluation, et ajouter de nouvelles dispositions relatives à la dépréciation des actifs financiers et à la comptabilité de couverture. La norme permet de se soustraire à l'exigence de retraiter les chiffres des états financiers comparatifs en fonction de l'incidence de l'application de l'IFRS 9. Les modifications apportées en novembre 2013 à l'IFRS 9 ont supprimé la date d'entrée en vigueur obligatoire qui avait été fixée précédemment. L'adoption anticipée de la norme est toutefois autorisée. L'incidence de l'adoption de cette norme n'a pas encore été mesurée.

## 10 Aperçu pour 2014

### Nos perspectives pour 2014

#### 10.1 Prévisions économiques

L'économie mondiale commence à montrer des signes de croissance après plusieurs années difficiles. L'économie des États-Unis devrait connaître une accélération en 2014, ce qui stimulerait les économies canadienne et mexicaine en particulier. L'Europe semble finalement se sortir d'une récession. La croissance enregistrée en Chine, quoique inférieure aux croissances signalées au cours des dernières années, devrait continuer à être vigoureuse. La croissance de l'économie chinoise sera attribuable aux liens économiques qu'elle détient avec d'autres économies à croissance rapide en Asie et en Amérique latine.

En ce qui concerne l'économie du Canada, qui a enregistré un taux de croissance de 2 % à la fin de 2013, on prévoit qu'elle continuera de connaître une amélioration modeste, principalement attribuable à la vigueur de la reprise économique aux États-Unis et à la fin progressive de la récession européenne. Une demande accrue en exportations canadiennes sera favorisée par un dollar canadien qui devrait tomber en moyenne sous la barre de 0,95 \$ US au cours des deux prochaines années. Cela compensera une croissance plus restreinte des dépenses intérieures en raison des niveaux d'endettement des consommateurs, qui se sont stabilisés mais demeurent élevés. Le taux d'inflation était légèrement inférieur à 1 % à la fin de l'année. Ce ne sera qu'au cours des deux prochaines années que ce taux rapprochera lentement l'objectif de 2 % fixé par la Banque du Canada. La concurrence féroce dans le secteur de la vente au détail est un facteur contribuant à maintenir les augmentations de prix à un faible niveau. La reprise économique lente continuera d'avoir une incidence sur le taux d'érosion des volumes de courrier, alors que la compétitivité dans le secteur de vente au détail aura une incidence importante sur la croissance des activités d'expédition des colis. Alors que le cybercommerce prend de l'ampleur au Canada en tant qu'option de vente au détail, il sera encore plus important d'offrir des options d'expédition rentables et axées sur les clients afin que l'entreprise demeure concurrentielle.

En 2013, le nombre de ménages canadiens a augmenté de 1 %. Les mises en chantier continueront à augmenter. En moyenne, 175 000 adresses devraient s'ajouter au réseau chaque année, exerçant ainsi une pression accrue sur le réseau, alors que se poursuit l'érosion des volumes de courrier.

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>DONNÉES ÉCONOMIQUES (variation en %)</b>					
Produit intérieur brut (PIB) en dollars constants	2,0 %	2,4 %	2,5 %	2,4 %	2,2 %
Inflation (indice des prix à la consommation [IPC])	0,9 %	1,4 %	1,9 %	2,0 %	2,0 %
<b>DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES (variation en %)</b>					
Croissance de la population totale	1,2 %	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %
Croissance des ménages	1,0 %	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %

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

## 10.2 Prévisions pour le Groupe d'entreprises de Postes Canada

Pour Postes Canada, 2014 sera une année très importante pour la poursuite de la transformation de l'entreprise. Cette transformation lancera l'exécution du Plan d'action en cinq points, dévoilé en décembre 2013, et entamera des investissements dans des initiatives touchant la vente au détail, les réseaux de livraison et d'opérations et les boîtes postales communautaires. Postes Canada commencera en 2014 à convertir le mode de livraison des adresses, qui passera de la livraison à la porte à la livraison aux boîtes postales communautaires. La transformation comprendra aussi des investissements continus dans le programme pluriannuel de Transformation postale, qui se chiffre à 2 milliards de dollars et qui a été lancé en 2008. Ces investissements jetteront les bases d'un nouveau système postal conçu pour satisfaire les nouveaux besoins postaux des Canadiens, ce qui est essentiel à la réussite de la Société.

L'arrivée des communications numériques a entraîné un virage radical dans la façon dont les consommateurs et les entreprises au Canada communiquent : les Canadiens délaissent le service Poste-lettres<sup>MC</sup> traditionnel pour se tourner principalement vers des solutions de rechange électroniques. Cette tendance devrait se poursuivre en 2014, ce qui représentera une baisse des volumes d'articles Poste-lettres du régime intérieur. Le rythme du déclin est incertain et représente un risque important pour le Groupe d'entreprises. En conséquence, le Groupe d'entreprises de Postes Canada s'attend à une autre année de pertes en 2014 en raison des défis que doit surmonter le secteur Postes Canada.

Ces pertes seront réduites par l'effet bénéfique des rendements accrus des actifs des régimes de retraite en 2013 et d'une augmentation du taux d'actualisation. Cette situation fait ressortir la volatilité liée aux avantages du personnel et démontre clairement que Postes Canada doit continuer à concentrer ses efforts sur les changements fondamentaux nécessaires pour assurer un rendement financier viable.

Cependant, la transition vers la livraison électronique crée également des occasions pour Postes Canada et ses filiales, surtout en ce qui a trait aux colis, puisque les Canadiens font davantage d'achats en ligne et dépendent plus de la livraison de colis. La demande accrue en cybercommerce devrait augmenter les revenus et les volumes de colis, plus particulièrement dans le marché entreprise à consommateur. Par conséquent, le succès continu dans le marché des colis sera indispensable au succès du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

Un autre élément important pour Postes Canada sera l'élargissement de son secteur d'activité Marketing direct, qui représente une grande partie des revenus de Postes Canada et du Groupe d'entreprises. La Société est d'avis qu'il y a des occasions de croissance dans le secteur Marketing direct, puisque ce secteur offre aux entreprises un très bon taux de rendement sur leurs investissements en marketing. Il offre aussi de nombreux atouts : il s'agit d'articles de renseignements tangibles (les destinataires peuvent les tenir dans leur main et les conserver) et ciblables (les articles peuvent cibler un public précis en fonction de divers critères) et dont le taux de lecture est élevé. Selon Postes Canada, le secteur Marketing direct continuera à être très concurrentiel dans le marché de marketing en 2014.

À l'avenir, il sera très important de traiter la question de viabilité du Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes (le Régime), étant donné l'ampleur des obligations au titre des prestations de retraite comparativement à la situation financière et aux revenus de la Société, ainsi que la volatilité qu'occasionnent les rendements des placements, les taux d'actualisation et les changements liés aux autres hypothèses. En février 2014, le gouvernement du Canada a adopté un règlement pour accorder à Postes Canada un allègement la dispensant de l'obligation d'effectuer des paiements spéciaux au Régime pendant quatre ans (de 2014 à 2017). L'allègement donnera à Postes Canada le temps de travailler avec ses syndicats et d'autres représentants des participants au Régime à restructurer le régime de retraite.

### Purolator

En 2014, Purolator continuera d'axer ses activités sur la clientèle afin de créer de la valeur pour ses groupes d'intérêt. Purolator concentrera ses efforts sur une croissance rentable dans tous les secteurs d'activité, continuera de chercher les secteurs permettant des gains d'efficacité et poursuivra ses mesures de contrôle des coûts dans le cadre de sa stratégie visant à renforcer ses activités de base et à progresser dans de nouveaux marchés.

## **Logistique**

En 2014, SCI continuera à mettre l'accent sur la croissance des revenus et des profits. Cette amélioration découlera de l'annualisation des revenus générés par les nouveaux clients acquis en 2013, de la croissance relative à la logistique des contrats et aux services de transport ainsi que des économies opérationnelles réalisées grâce aux initiatives d'amélioration continue. De plus, SCI travaille avec Postes Canada et Purolator à diverses initiatives qui permettraient de tirer profit des capacités au sein du Groupe d'entreprises et d'optimiser le bassin de clientèle de Purolator pour créer de nouvelles occasions de revenus.

## **Innovaposte**

Innovaposte continuera à offrir des services SI/TI au Groupe d'entreprises et constituera un élément important d'une stratégie visant à renforcer les synergies et à réduire les coûts du Groupe d'entreprises. Au cours de 2014, l'entreprise devrait conclure un nombre important de contrats avec des fournisseurs dans la poursuite de cette stratégie.

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(non auditée, en millions de dollars canadiens)	Selon les IFRS				Selon les PCGR du Canada alors en vigueur <sup>2</sup>
	2013	2012	2011	2010	2009
<b>OPÉRATIONS</b>					
Produits opérationnels	7 563	7 529	7 484	7 453	7 312
Charges opérationnelles <sup>1</sup>	7 756	7 635	7 710	7 311	6 955
Résultat opérationnel <sup>1</sup>	(193)	(106)	(226)	142	357
Pourcentage des produits opérationnels <sup>1</sup>	(2,6) %	(1,4) %	(3,0) %	1,9 %	4,9 %
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement	135	(4)	(27)	(8)	22
Résultat avant impôt <sup>1</sup>	(58)	(110)	(253)	134	379
Charge (produit) d'impôt sur le résultat <sup>1</sup>	(29)	(27)	(65)	(180)	95
Résultat net avant les participations ne donnant pas le contrôle <sup>3</sup>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	284
Part des participations ne donnant pas le contrôle du résultat net des filiales	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	3
Résultat net <sup>1</sup>	(29)	(83)	(188)	314	281
Autres éléments du résultat global <sup>1</sup>	2 279	(906)	(1 148)	(1 457)	(1)
Résultat global <sup>1</sup>	2 250	(989)	(1 336)	(1 143)	280
Résultat net attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada <sup>1</sup>	(32)	(85)	(191)	310	s.o.
Participations ne donnant pas le contrôle <sup>1,3</sup>	3	2	3	4	s.o.
	(29)	(83)	(188)	314	s.o.
Résultat global attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada <sup>1</sup>	2 242	(985)	(1 334)	(1 146)	s.o.
Participations ne donnant pas le contrôle <sup>3</sup>	8	(4)	(2)	3	s.o.
	2 250	(989)	(1 336)	(1 143)	s.o.
Rendement (ajusté) des capitaux du Canada <sup>4</sup>	(1,8) %	(4,6) %	(9,7) %	16,2 %	17,0 %
<b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>					
<b>Actif</b>					
Actifs courants <sup>1</sup>	1 915	1 704	1 946	2 303	1 497
Titres réservés	510	560	553	499	654
Immobilisations	2 836	2 798	2 544	2 288	2 216
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	177	83	93	112	1 335
Actifs d'impôt différé <sup>1</sup>	1 093	1 808	1 472	1 054	179
Autres actifs	136	141	136	136	148
Total de l'actif <sup>1</sup>	6 667	7 094	6 744	6 392	6 029
<b>Passif et capitaux propres</b>					
Passifs courants <sup>1</sup>	1 521	1 554	1 522	1 295	1 179
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme <sup>1</sup>	4 382	7 007	5 719	4 255	2 835
Autres passifs	1 129	1 147	1 134	1 136	199
Participations ne donnant pas le contrôle <sup>1</sup>	26	19	24	27	29
Capitaux du Canada <sup>1</sup>	(391)	(2 633)	(1 655)	(321)	1 787
Total du passif et des capitaux propres <sup>1</sup>	6 667	7 094	6 744	6 392	6 029
<b>ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS</b>					
Terrains et bâtiments	61	102	105	122	65
Autres immobilisations	312	510	470	313	347
	373	612	575	435	412

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

2. Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, Postes Canada a adopté les IFRS avec des données comparatives présentées selon les IFRS à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les chiffres comparatifs pour les périodes avant 2010 pourraient ne plus être comparatifs, étant donné qu'ils sont présentés selon les Principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada alors en vigueur.

3. Les participations ne donnant pas le contrôle sont présentées hors des capitaux propres selon les PCGR du Canada alors en vigueur.

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

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2013	% Écart	2012	% Écart	2011	% Écart	2010	% Écart	2009 <sup>3</sup>
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ</b>									
<b>PRODUITS OPÉRATIONNELS</b>									
(non auditée, en millions de dollars canadiens / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)									
<b>Courrier transactionnel</b>									
Poste-lettres <sup>MC</sup> du régime intérieur	2 688	(0,7) %	2 707	(4,2) %	2 813	(0,6) %	2 843	1,3 %	2 805
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	157	(12,4) %	179	6,7 %	167	(5,5) %	177	(3,7) %	184
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	120	(4,8) %	126	1,5 %	124	5,0 %	118	(4,5) %	124
Secteur Postes Canada <sup>1</sup>	2 965	(1,6) %	3 012	(3,3) %	3 104	(0,7) %	3 138	0,8 %	3 113
Élimination des éléments intersectoriels	(3)		(3)		(4)		(4)		(4)
Groupe d'entreprises de Postes Canada <sup>1</sup>	2 962	(1,6) %	3 009	(3,3) %	3 100	(0,7) %	3 134	0,8 %	3 109
<b>Marketing direct</b>									
Médiaposte avec adresse <sup>MC,2</sup>	586	(2,7) %	602	0,0 %	600	0,4 %	599	5,3 %	569
Médiaposte sans adresse <sup>MC</sup>	398	(1,7) %	405	0,9 %	400	0,8 %	399	4,9 %	380
Poste-publications <sup>MC</sup>	231	(4,1) %	241	(4,2) %	251	(1,0) %	254	(1,8) %	259
Correspondance-réponse d'affaires <sup>MC</sup> et autre courrier	25	(8,2) %	28	(6,8) %	29	(4,4) %	31	(4,5) %	32
Total – Courrier <sup>2</sup>	1 240	(2,8) %	1 276	(0,7) %	1 280	0,1 %	1 283	3,4 %	1 240
Autres	1	7,8 %	1	(17,4) %	1	37,3 %	1	(62,5) %	2
Secteur <sup>1,2</sup> et Groupe d'entreprises <sup>1,2</sup> de Postes Canada	1 241	(2,8) %	1 277	(0,7) %	1 281	0,2 %	1 284	3,3 %	1 242
<b>Colis</b>									
Colis du régime intérieur	969	7,5 %	901	6,3 %	844	(5,7) %	899	1,2 %	888
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	209	3,2 %	203	4,6 %	193	(1,2) %	196	1,6 %	193
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	193	11,5 %	173	12,7 %	153	11,3 %	138	(1,6) %	140
Total – Courrier	1 371	7,4 %	1 277	6,9 %	1 190	(3,1) %	1 233	0,9 %	1 221
Autres	18	(6,4) %	19	(29,4) %	27	(9,2) %	29	(16,1) %	35
Secteur Postes Canada <sup>1</sup>	1 389	7,2 %	1 296	6,1 %	1 217	(3,2) %	1 262	0,5 %	1 256
Secteur Purolator	1 623	(0,6) %	1 632	0,6 %	1 615	8,6 %	1 493	4,1 %	1 433
Secteur Logistique	179	9,7 %	162	17,7 %	138	(7,2) %	149	(1,1) %	151
Élimination des éléments intersectoriels	(117)		(127)		(126)		(113)		(108)
Groupe d'entreprises de Postes Canada <sup>1</sup>	3 074	3,7 %	2 963	3,8 %	2 844	2,3 %	2 791	2,2 %	2 732
<b>Autres</b>									
Secteur Postes Canada <sup>1,2</sup>	288	2,5 %	281	7,9 %	259	6,0 %	245	7,0 %	229
Secteur Purolator	0	-	(0)	77,9 %	(0)	93,9 %	(1)	(82,2) %	(0)
Secteur Innovaposte	249	12,9 %	221	43,4 %	153	3,9 %	148	(11,9) %	168
Élimination des éléments intersectoriels	(251)		(222)		(153)		(148)		(168)
Groupe d'entreprises de Postes Canada <sup>1,2</sup>	286	2,6 %	280	7,5 %	259	6,3 %	244	6,9 %	229
<b>Produits opérationnels</b>									
Secteur Postes Canada	5 883	0,3 %	5 866	(0,3) %	5 861	(0,8) %	5 929	1,5 %	5 840
Secteur Purolator	1 623	(0,5) %	1 632	0,6 %	1 615	8,7 %	1 492	4,1 %	1 433
Secteur Logistique	179	9,7 %	162	17,7 %	138	(7,2) %	149	(1,1) %	151
Secteur Innovaposte	249	12,9 %	221	43,4 %	153	3,9 %	148	(11,9) %	168
Élimination des éléments intersectoriels	(371)		(352)		(283)		(265)		(280)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	7 563	0,4 %	7 529	0,2 %	7 484	0,8 %	7 453	1,9 %	7 312

1. Les revenus et volumes ont été retraités afin de refléter des réalignements effectués en 2012 entre les secteurs d'activité.

2. Les revenus et volumes ont été retraités afin de refléter des réalignements effectués en 2013 entre les secteurs d'activité.

3. En 2010, un changement de méthode a été mis en œuvre, et les résultats de 2009 ont été retraités pour assurer la comparabilité.

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2013	% Écart	2012	% Écart	2011	% Écart	2010	% Écart	2009 <sup>3</sup>
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ</b>									
<b>VOLUME</b> (non audité, en millions d'articles / pourcentage ajusté pour les jours ouvrables)									
<b>Courrier transactionnel</b>									
Poste-lettres du régime intérieur	3 824	(4,8) %	4 015	(6,4) %	4 270	(3,6) %	4 449	(4,5) %	4 657
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	92	(18,1) %	112	0,4 %	111	(12,1) %	127	(5,3) %	134
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	228	(7,5) %	247	(1,0) %	249	(4,5) %	261	6,2 %	246
Secteur Postes Canada	4 144	(5,3) %	4 374	(5,9) %	4 630	(3,9) %	4 837	(4,0) %	5 037
Élimination des éléments intersectoriels	(4)		(5)		(4)		(5)		(5)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	4 140	(5,2) %	4 369	(5,9) %	4 626	(3,9) %	4 832	(4,0) %	5 032
<b>Marketing direct</b>									
Médiaposte avec adresse <sup>2</sup>	1 174	(6,3) %	1 252	(2,4) %	1 278	(3,3) %	1 327	2,0 %	1 301
Médiaposte sans adresse	3 439	0,9 %	3 408	(1,7) %	3 453	(5,0) %	3 652	0,3 %	3 640
Poste-publications	382	(6,3) %	409	(5,6) %	431	(2,9) %	445	(5,5) %	471
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	24	(11,6) %	27	(10,6) %	30	(6,8) %	33	(11,0) %	37
Secteur <sup>1,2</sup> et Groupe d'entreprises <sup>1,2</sup> de Postes Canada	5 019	(1,5) %	5 096	(2,2) %	5 192	(4,5) %	5 457	0,1 %	5 449
<b>Colis</b>									
Colis du régime intérieur	107	6,9 %	100	6,0 %	94	(2,4) %	97	(4,7) %	102
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	11	(2,8) %	11	2,6 %	11	(7,8) %	12	(6,9) %	13
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	40	(5,6) %	42	9,4 %	38	11,3 %	34	4,7 %	33
Secteur Postes Canada	158	2,8 %	153	6,7 %	143	0,4 %	143	(2,8) %	148
Secteur Purolator	133	(3,6) %	139	(1,9) %	141	0,3 %	141	1,8 %	138
Élimination des éléments intersectoriels	(2)		(2)		(1)		(1)		(2)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	289	(0,3) %	290	2,2 %	283	0,3 %	283	(0,3) %	284
<b>Volume total</b>									
Secteur Postes Canada	9 321	(3,1) %	9 623	(3,8) %	9 965	(4,1) %	10 437	(1,8) %	10 634
Secteur Purolator	133	(3,6) %	139	(1,9) %	141	0,3 %	141	1,8 %	138
Élimination des éléments intersectoriels	(6)		(7)		(5)		(6)		(7)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	9 448	(3,1) %	9 755	(3,8) %	10 101	(4,1) %	10 572	(1,8) %	10 765
<b>MAIN-D'ŒUVRE<sup>4</sup></b>									
Secteur Postes Canada	52 433	(4,1) %	54 668	(2,7) %	56 212	(1,2) %	56 917	(3,0) %	58 665
Secteur Purolator	11 633	(2,9) %	11 986	0,2 %	11 962	9,0 %	10 979	0,1 %	10 970
Secteur Logistique <sup>5</sup>	1 107	21,4 %	912	17,4 %	777	(3,6) %	806	(9,9) %	895
Secteur Innovaposte <sup>6</sup>	808	13,5 %	712		s.o.		s.o.		s.o.
Groupe d'entreprises de Postes Canada <sup>5,6</sup>	65 981	(3,4) %	68 278	(1,0) %	68 951	0,4 %	68 702	(2,6) %	70 530
<b>RÉSEAU DU COURRIER</b>									
Bureaux de poste	6 317	(1,0) %	6 380	(1,2) %	6 460	(0,6) %	6 499	(0,5) %	6 532
Points de remise (en milliers)	15 495	1,0 %	15 338	1,0 %	15 181	1,0 %	15 028	1,0 %	14 874
Points de ramassage (en milliers) <sup>7</sup>	933	(1,3) %	946	(1,7) %	962	(1,5) %	976	(1,9) %	994

1. Les revenus et volumes ont été retraités afin de refléter des réalignements effectués en 2012 entre les secteurs d'activité.

2. Les revenus et volumes ont été retraités afin de refléter des réalignements effectués en 2013 entre les secteurs d'activité.

3. En 2010, un changement de méthode a été mis en œuvre, et les résultats de 2009 ont été retraités pour assurer la comparabilité.

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

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

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

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

## RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

En 2009, le gouvernement du Canada a approuvé un cadre financier de cinq ans pour la Société, qui établit des objectifs de rendement financier de 2010 à 2014 (note 17 afférente aux états financiers consolidés figurant à la page 120). Dans la foulée de la transition aux IFRS de toutes les entités canadiennes tenues de rendre des comptes publics, un cadre financier révisé, fondé sur les IFRS, a été approuvé par le gouverneur en conseil, le 12 mars 2012, lors de l'approbation du Plan d'entreprise de 2012 à 2016 de Postes Canada.

Le tableau suivant présente les ratios financiers calculés conformément aux IFRS pour les quatre exercices allant de 2010 à 2013, selon le cadre financier révisé :

<b>Ratios consolidés</b> (non audités)	Cadre financier	<b>2013</b>	2012*	2011	2010
<b>Rentabilité</b>					
Marge RAIIA <sup>1</sup>	5,0 - 7,5 %	<b>3,8 %</b>	3,2 %	0,9 %	5,7 %
Rendement des capitaux propres ajustés <sup>2</sup>	0 - 5 %	<b>(1,8) %</b>	(4,6) %	(9,7) %	16,2 %
<b>Levier financier</b>					
Coefficient de dette totale/RAIIAL <sup>3</sup>	2,5 - 4,0 x	<b>5,0 x</b>	5,7 x	9,6 x	3,9 x
Coefficient de dette totale/capital investi ajusté <sup>4</sup>	45 - 65 %	<b>55,4 %</b>	55,2 %	55,5 %	53,2 %
<b>Liquidités</b>					
(RAIIAL - dépenses en capital) ÷ intérêts <sup>5</sup>	1,0 - 2,5 x	<b>3,3 x</b>	1,3 x	(1,8) x	2,5 x
<b>Versement de dividende</b>					
Ratio de versement de dividende <sup>6</sup>	2010-2012	0 - 20 %		0,0 %	0,0 %
	2013-2014	15 - 20 %	<b>0,0 %</b>		

Selon les IFRS

### Définition des ratios

- Résultat avant intérêts, impôt et amortissement ÷ produits
- Résultat net attribuable au gouvernement du Canada ÷ [(capitaux du Canada ajustés<sub>e</sub> à l'ouverture de l'exercice + capitaux du Canada ajustés<sub>e</sub> à la clôture de l'exercice) ÷ 2]
- (Dette totale + obligations financières à long terme<sub>a</sub>) ÷ (résultat avant intérêts, impôt et amortissement avec ajustement pour les contrats de location simple<sub>b</sub>)
- (Dette totale + obligations financières à long terme<sub>a</sub>) ÷ (total de la dette + obligations financières à long terme<sub>a</sub> + capitaux ajustés<sub>e</sub> du Canada)
- (Résultat avant intérêts, impôt et amortissement avec ajustement pour les contrats de location simple<sub>b</sub> - dépenses en capital<sub>c</sub>) ÷ intérêts<sub>d</sub>
- Dividende versé ÷ résultat net de l'exercice précédent

### Notes

- Les obligations financières à long terme comprennent les obligations liées au démantèlement, l'obligation de rachat d'actions (Purolator) et l'inscription à l'actif des contrats de location simple.
- Les montants relatifs aux contrats de location simples sont enlevés du résultat et inscrits à l'actif selon un facteur de 7,0 x.
- Les dépenses en capital renvoient aux dépenses en capital estimatives liées à l'entretien, ce qui inclut toutes les acquisitions d'immobilisations et tous les contrats de location-financement, à l'exception d'un montant d'environ 227 millions de dollars (338 millions de dollars en 2012; 127 millions de dollars en 2011; 37 millions de dollars en 2010) pour les acquisitions d'immobilisations concernant le Programme de transformation postale.
- Les intérêts comprennent les intérêts théoriques sur les contrats de location simple inscrits à l'actif (calculés comme représentant un tiers des charges locatives).
- Les capitaux propres ajustés représentent les capitaux propres présentés, après l'effet de la suppression des éléments non reclassés des autres éléments du résultat global.

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



Le tableau ci-après présente les ratios financiers pour l'exercice de 2009, calculés selon l'ancien cadre financier :

<b>Ratios consolidés*</b> (non audités)	Cadre financier	2009
<b>Rentabilité</b>		
Rendement de l'avoir du Canada <sup>1</sup>	11,0 %	17,0 %
Marge d'exploitation <sup>2</sup>		4,9 %
Productivité <sup>3</sup>	97,0 %	95,1 %
<b>Levier financier</b>		
Dette/capital <sup>4</sup>	40,0 %	7,6 %
Flux financiers/dette <sup>5</sup>		90,3 %
<b>Liquidités</b>		
Ratio du fonds de roulement <sup>6</sup>		1,27
Couverture de la charge d'intérêts <sup>7</sup>		55,65
<b>Investissement</b>		
Flux financiers/acquisition d'immobilisations <sup>8</sup>		32,1 %
Taux d'investissement dans les immobilisations <sup>9</sup>		7,2 %
<b>Versement de dividende</b>		
Ratio de versement de dividende <sup>10</sup>	25,0 %	0,0 %
Ratio de versement de dividende lorsque le rendement de l'avoir du Canada $\geq$ 11 %	40,0 %	

#### Selon les PCGR du Canada

1. Bénéfice net  $\div$  [(avoir du Canada à l'ouverture de la période + avoir du Canada à la clôture de la période)  $\div$  2]
2. Bénéfice d'exploitation  $\div$  produits d'exploitation
3. Charges d'exploitation  $\div$  produits d'exploitation
4. (Total de la dette + obligations financières à long terme)  $\div$  (total de la dette + obligations financières à long terme + avoir du Canada)
5. Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation  $\div$  (total de la dette + obligations financières à long terme)
6. Actif à court terme  $\div$  passif à court terme
7. Bénéfice d'exploitation  $\div$  (charge d'intérêts + charge financière à long terme)
8. Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation  $\div$  acquisition d'immobilisations au comptant
9. (Acquisition d'immobilisations - produit de la vente d'immobilisations)  $\div$  [(coût des immobilisations à l'ouverture de la période + coût des immobilisations à la clôture de la période)  $\div$  2]
10. Dividende  $\div$  bénéfice net

\* Les résultats pour l'exercice 2009 sont présentés dans le tableau ci-dessus, conformément aux PCGR du Canada alors en vigueur, selon l'ancien cadre financier qui était en vigueur depuis 1998.



# RAPPORT DE L'AUDITEUR SUR L'ANALYSE DES CONTRIBUTIONS DE L'ANALYSE ANNUELLE DES COÛTS

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes,

Nous avons effectué l'audit de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, ainsi que des notes, qui comprennent un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives (collectivement, l'information financière). Nous avons également audité l'assertion de la direction en ce qui concerne la question de savoir si le groupe de services concurrentiels a été interfinancé au moyen de revenus protégés par privilège exclusif pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. L'information financière a été préparée par la direction conformément à la méthode d'établissement décrite dans la note 1 afférente à l'information financière.

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

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

## Responsabilité des auditeurs

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

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

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

## Opinion

À notre avis :

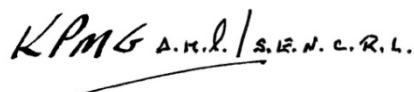
- a) l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 a été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément à la méthode d'établissement décrite dans la note 1 afférente à l'information financière;
- b) la Société canadienne des postes n'a pas procédé à l'interfinancement de son groupe de services concurrentiels au moyen de revenus protégés par privilège exclusif, au sens de la méthode d'établissement des coûts annuels décrite dans la note 2, pour l'exercice clos le 31 décembre 2013.

## Référentiel comptable et utilisation

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

## Autres points

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

  
KPMG A.R.L. / S.E.N.C.R.L.

Comptables professionnels agréés, experts-comptables autorisés

Le 20 mars 2014  
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 2013

(en millions de dollars canadiens)

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

L'analyse qui suit est fondée sur l'imputation de 63 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes à des services individuels ou à des groupes de services.

	Privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres	Total
Produits opérationnels	3 250 \$	2 354 \$	23 \$	256 \$	5 883 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 936)	(1 740)	(22)	(156)	(3 854)
<b>Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes</b>	<b>1 314 \$</b>	<b>614 \$</b>	<b>1 \$</b>	<b>100 \$</b>	<b>2 029 \$</b>
	40 %	26 %	4 %	39 %	34 %
Coûts fixes non affectés					(2 298) \$
<b>Contribution avant les éléments ci-dessous</b>					<b>(269) \$</b>
Produits de placement et autres produits					187
Charges financières et autres charges					(43)
<b>Résultat avant impôt du secteur Postes Canada</b>					<b>(125) \$</b>

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 2013

## 1. Méthode d'établissement des coûts

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

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

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

Conformément à la méthode d'établissement des coûts annuels, une contribution différentielle à long terme positive pour les services concurrentiels permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif. Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, le regroupement des services concurrentiels a donné lieu à une contribution différentielle à long terme positive et, par conséquent, la Société canadienne des postes n'a pas interfinancé ses services concurrentiels au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif, pour l'exercice clos le 31 décembre 2013.

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

---

## RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

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

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

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

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

La Société canadienne des postes est une société d'État qui figure depuis 1989 à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. ont été nommés à titre de covérificateurs de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration ainsi qu'au ministre des Transports.

Le président-directeur général,



Le chef des finances,



Le 20 mars 2014

---

## RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

À la ministre des Transports

### Rapport sur les états financiers consolidés

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de la Société canadienne des postes, qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2013, et l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

#### *Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés*

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

#### *Responsabilité des auditeurs*

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

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

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

#### *Opinion*

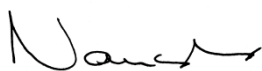
À notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société canadienne des postes au 31 décembre 2013, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

### Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis, compte tenu de l'application rétrospective du changement apporté à la méthode de comptabilisation des avantages du personnel expliqué à la note 4a) afférente aux états financiers consolidés, les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

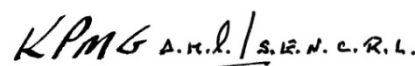
De plus, à notre avis, les opérations de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons eu connaissance au cours de notre audit des états financiers consolidés ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi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

Pour le vérificateur général du Canada,



Nancy Y. Cheng, FCPA, FCA  
vérificatrice générale adjointe

Le 20 mars 2014  
Ottawa, Canada



Comptables professionnels agréés  
experts-comptables autorisés

## ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Aux		31 décembre 2013	31 décembre 2012	1 <sup>er</sup> janvier 2012
(en millions de dollars canadiens)	Notes		(retraités – note 4)	(retraités – note 4)
<b>Actif</b>				
<b>Actifs courants</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	468 \$	298 \$	271 \$
Titres négociables	6	570	570	842
Clients et autres débiteurs	24	779	702	743
Impôts à recevoir		6	8	56
Charges payées d'avance		82	79	93
Actifs détenus en vue de la vente	8	10	47	22
Total des actifs courants		1 915	1 704	2 027
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations corporelles	8	2 707	2 655	2 379
Immobilisations incorporelles	8	129	143	165
Titres réservés	6	510	560	553
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	10	177	83	93
Actifs d'impôt différé	11	1 093	1 808	1 469
Écart d'acquisition	13	130	130	125
Autres actifs		6	11	11
Total des actifs non courants		4 752	5 390	4 795
Total de l'actif		6 667 \$	7 094 \$	6 822 \$
<b>Passif et capitaux propres</b>				
<b>Passifs courants</b>				
Fournisseurs et autres créditeurs	14	620 \$	540 \$	563 \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	16	580	699	732
Provisions	16	81	85	75
Impôts à payer		1	1	2
Produits différés		145	137	129
Prêts et emprunts	15	23	20	16
Passifs au titre des autres avantages à long terme	10	71	72	86
Total des passifs courants		1 521	1 554	1 603
<b>Passifs non courants</b>				
Prêts et emprunts	15	1 108	1 123	1 111
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	4 382	7 007	5 709
Passifs d'impôt différé	11	3	2	–
Provisions	16	2	5	4
Autres passifs		16	17	19
Total des passifs non courants		5 511	8 154	6 843
Total du passif		7 032	9 708	8 446
<b>Capitaux propres</b>				
Capital d'apport		1 155	1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global		18	52	45
Déficit accumulé		(1 564)	(3 840)	(2 847)
Capitaux du Canada		(391)	(2 633)	(1 647)
Participations ne donnant pas le contrôle		26	19	23
Total des capitaux propres		(365)	(2 614)	(1 624)
Total du passif et des capitaux propres		6 667 \$	7 094 \$	6 822 \$
Passifs éventuels	18			
Engagements	19			

Les notes afférentes aux états financiers font partie intégrante des états financiers consolidés.

### Approuvé au nom du Conseil d'administration par :

Président du Conseil d'administration



Président du Comité de vérification





## ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

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

	Notes	2013	2012
			(retraités – note 4)
<b>Produits opérationnels</b>		<b>7 563 \$</b>	7 529 \$
<b>Charges opérationnelles</b>			
Main-d'œuvre		<b>3 847</b>	3 888
Avantages du personnel, incluant les pertes (profits) résultant de modifications et de réduction de régimes	<b>9</b>	<b>1 428</b>	1 233
		<b>5 275</b>	5 121
Autres charges opérationnelles	<b>20</b>	<b>2 166</b>	2 200
Amortissement	<b>8</b>	<b>315</b>	314
Total des charges opérationnelles		<b>7 756</b>	7 635
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>(193)</b>	(106)
<b>Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement</b>			
Produits de placement et autres produits	<b>6, 21</b>	<b>182</b>	50
Charges financières et autres charges	<b>15, 21</b>	<b>(47)</b>	(54)
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement		<b>135</b>	(4)
Résultat avant impôt		<b>(58)</b>	(110)
<b>Charge (produit) d'impôt sur le résultat</b>	<b>11</b>	<b>(29)</b>	(27)
<b>Résultat net</b>		<b>(29) \$</b>	(83) \$
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>			
Réévaluations au titre des régimes à prestations définies, déduction faite des impôts	<b>12</b>	<b>2 313 \$</b>	(913) \$
<b>Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net</b>			
(Pertes latentes) profits latents sur les actifs financiers disponibles à la vente, déduction faite des impôts	<b>12</b>	<b>(34)</b>	7
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>2 279</b>	(906)
<b>Résultat global</b>		<b>2 250 \$</b>	(989) \$
<b>Résultat net attribuable au (aux) :</b>			
Gouvernement du Canada		<b>(32) \$</b>	(85) \$
Participations ne donnant pas le contrôle		<b>3</b>	2
		<b>(29) \$</b>	(83) \$
<b>Résultat global attribuable au (aux) :</b>			
Gouvernement du Canada		<b>2 242 \$</b>	(985) \$
Participations ne donnant pas le contrôle		<b>8</b>	(4)
		<b>2 250 \$</b>	(989) \$

Les notes afférentes aux états financiers font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

<b>Exercice clos le 31 décembre 2013</b> (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
<b>Solde au 31 décembre 2012</b> (retraités – note 4)	<b>1 155 \$</b>	<b>52 \$</b>	<b>(3 840) \$</b>	<b>(2 633) \$</b>	<b>19 \$</b>	<b>(2 614) \$</b>
<b>Résultat net</b>	–	–	<b>(32)</b>	<b>(32)</b>	<b>3</b>	<b>(29)</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>	–	<b>(34)</b>	<b>2 308</b>	<b>2 274</b>	<b>5</b>	<b>2 279</b>
<b>Résultat global</b>	–	<b>(34)</b>	<b>2 276</b>	<b>2 242</b>	<b>8</b>	<b>2 250</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>						
Dividende	–	–	–	–	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	–	–	–	–	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>1 155 \$</b>	<b>18 \$</b>	<b>(1 564) \$</b>	<b>(391) \$</b>	<b>26 \$</b>	<b>(365) \$</b>

Exercice clos le 31 décembre 2012 (en millions de dollars canadiens) (retraités – note 4)	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
<b>Solde au 31 décembre 2011</b>	1 155 \$	45 \$	(2 855) \$	(1 655) \$	24 \$	(1 631) \$
Incidence de l'adoption de normes nouvelles et révisées (note 4)	–	–	8	8	(1)	7
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	1 155 \$	45 \$	(2 847) \$	(1 647) \$	23 \$	(1 624) \$
<b>Résultat net</b>	–	–	<b>(85)</b>	<b>(85)</b>	<b>2</b>	<b>(83)</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>	–	7	<b>(907)</b>	<b>(900)</b>	<b>(6)</b>	<b>(906)</b>
<b>Résultat global</b>	–	7	<b>(992)</b>	<b>(985)</b>	<b>(4)</b>	<b>(989)</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>						
Participations ne donnant pas le contrôle résultant d'un regroupement d'entreprises	–	–	–	–	1	1
Dividende	–	–	–	–	(1)	(1)
Autres transactions avec les détenteurs des participations ne donnant pas le contrôle	–	–	(1)	(1)	–	(1)
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	–	–	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	–	<b>(1)</b>
<b>Solde au 31 décembre 2012</b>	1 155 \$	52 \$	(3 840) \$	(2 633) \$	19 \$	(2 614) \$

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

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

	Notes	2013	2012 (retraités – note 4)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>			
Résultat net		(29) \$	(83) \$
Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :			
Amortissement	8	315	314
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	900	692
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	(535)	(615)
Profit sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	21	(168)	(35)
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	11	(29)	(27)
Charges d'intérêts nettes	21	30	34
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités opérationnelles :			
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs		(72)	64
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs		81	(33)
Diminution des salaires et avantages à payer et provisions connexes		(119)	(39)
(Diminution) augmentation des provisions		(10)	9
Diminution nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités opérationnelles		12	26
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net		(27)	(22)
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles avant intérêts et impôt		349	285
Intérêts perçus		34	36
Intérêts payés		(51)	(51)
Impôts (payés) reçus		(6)	40
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles		326	310
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>			
Acquisition d'entreprises, déduction faite de la trésorerie acquise		–	(21)
Acquisition de titres		(1 191)	(1 144)
Produit de la vente de titres		1 195	1 414
Acquisition d'immobilisations		(357)	(575)
Produit de la vente d'immobilisations		219	63
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement		(134)	(263)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>			
Paiements au titre des obligations liées à des contrats de location-financement		(21)	(17)
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle		(1)	(1)
Autres activités de financement, montant net		–	(2)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement		(22)	(20)
<b>Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>170</b>	<b>27</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>		<b>298</b>	<b>271</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>		<b>468 \$</b>	<b>298 \$</b>

Les notes afférentes aux états financiers font partie intégrante des états financiers consolidés.

---

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

(31 décembre 2013)

1	Constitution, activités et instructions.....	89
2	Règles de présentation et principales méthodes comptables .....	89
3	Estimations et jugements comptables critiques .....	96
4	Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées .....	99
5	Réglementation des tarifs de port .....	103
6	Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés.....	104
7	Juste valeur des instruments financiers.....	105
8	Immobilisations .....	106
9	Avantages du personnel .....	107
10	Régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme .....	108
11	Impôt sur le résultat.....	115
12	Autres éléments du résultat global.....	117
13	Écart d'acquisition.....	117
14	Fournisseurs et autres crédateurs.....	117
15	Prêts et emprunts .....	118
16	Provisions.....	119
17	Gestion du capital .....	120
18	Passifs éventuels.....	121
19	Engagements.....	122
20	Autres charges opérationnelles.....	123
21	Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement.....	123
22	Participations dans d'autres entités .....	123
23	Transactions entre parties liées .....	124
24	Nature et étendue des risques découlant des instruments financiers.....	125
25	Informations sectorielles.....	129

## 1. Constitution, activités et instructions

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

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

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

En décembre 2006, la Société a reçu des instructions aux termes 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 en date du 1<sup>er</sup> septembre 2005, tout en respectant toutes les lois applicables. L'évaluation des risques pour la sécurité que pose la livraison du courrier aux boîtes aux lettres rurales situées le long des chemins menée par la Société s'est achevée à la fin de 2013. Les mesures correctives nécessaires ont été mises en œuvre tout au long de l'évaluation.

Par ailleurs, en décembre 2013, la Société a reçu une instruction additionnelle aux termes de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, lui ordonnant de faire approuver ses mandats de négociation par le Conseil du trésor en vue de la conclusion de conventions collectives qui viennent à échéance en 2014 ou par la suite et d'obtenir son approbation avant de fixer les conditions d'emploi de ses employés non syndiqués qui ne sont pas nommés par le gouverneur en conseil.

## 2. Règles de présentation et principales méthodes comptables

**Déclaration de conformité** • La Société a établi ses états financiers consolidés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) publiées et en vigueur à la date de clôture, sauf pour ce qui est des modifications de la norme IAS 32 portant sur la compensation d'actifs et de passifs financiers et des modifications de la norme IAS 36 portant sur les informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers, qui ont été adoptées de manière anticipée, comme l'indique la note 4 b).

Les présents états financiers consolidés ont été approuvés par le Conseil d'administration, qui a aussi autorisé leur publication, le 20 mars 2014.

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

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

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

- a) Méthode de consolidation** • Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et de ses filiales : Purolator Holdings Ltd. (Purolator), Groupe SCI inc. (SCI) et Innovapost Inc. (Innovaposte). Pour l'exercice considéré, les résultats de toutes les filiales ont été consolidés sur l'ensemble de l'exercice. Cependant, pour l'exercice comparatif, les résultats d'Innovaposte ont été consolidés à compter du 14 mars 2012 uniquement, soit la date à laquelle Innovaposte est devenue une filiale de la Société. Avant cette date, la participation dans Innovaposte constituait des intérêts dans une entreprise commune aux termes de l'IFRS 11, *Partenariats* et était comptabilisé en accord avec cette norme. Par conséquent, la Société comptabilisait et évaluait les actifs et les passifs (ainsi que les produits et les charges connexes) relatifs à ces intérêts, conformément aux IFRS applicables. La Société, Purolator, SCI et Innovaposte sont désignées collectivement comme le Groupe d'entreprises de Postes Canada ou le Groupe d'entreprises.
- b) Instruments financiers** • Lors de leur comptabilisation initiale, tous les actifs financiers sont classés selon la nature et l'objet des instruments financiers, ou désignés par le Groupe d'entreprises comme i) des actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net, ii) des placements détenus jusqu'à leur échéance, iii) des prêts et créances ou iv) des actifs financiers disponibles à la vente. Tous les passifs financiers sont classés ou désignés comme i) des passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net ou ii) d'autres passifs financiers.

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

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

Les instruments financiers du Groupe d'entreprises se composent des éléments décrits ci-après :

- b.1) Les équivalents de trésorerie et titres négociables** sont désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net, car ils sont gérés sur la base de la juste valeur et leur performance fait l'objet d'une surveillance active. Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements dont l'échéance est inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition, alors que les titres négociables ont une échéance égale à 3 à 12 mois à partir de la date d'acquisition. Ces placements servent principalement à gérer les besoins de trésorerie tout en maximisant le rendement du capital investi.

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

- b.2) Les titres réservés** sont désignés comme étant disponibles à la vente, car ils sont destinés à être détenus pour une période indéterminée et comprennent des placements qui peuvent être vendus pour capitaliser certains régimes à prestations soumis à des restrictions [note 6 a)]. Les produits d'intérêts et les profits et pertes réalisés sur la vente de placements disponibles à la vente sont inclus dans les coûts des avantages du personnel. Les variations de la juste valeur sont constatées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à ce que les placements soient vendus, dépréciés ou autrement décomptabilisés.

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

- b.3) Les actifs 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. Ils sont classés comme des actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net et présentés soit avec les clients et autres débiteurs, soit avec les fournisseurs et autres créditeurs. Les ajustements de juste valeur sont constatés dans les produits opérationnels. Ces instruments dérivés n'ont pas été désignés comme éléments couverts pour les besoins de la comptabilité.

Toutes les transactions qui touchent des équivalents de trésorerie, des titres négociables et des titres réservés sont comptabilisées à la date de règlement. Les transactions visant les actifs et les passifs financiers détenus à des fins de gestion des risques sont comptabilisées à la date de transaction. Les variations de la juste valeur sont constatées au moment où elles se produisent.

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

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

- b.5) Les fournisseurs et autres créditeurs et les salaires et avantages à payer** sont classés comme autres passifs financiers et comprennent les passifs financiers et les obligations créées par des exigences réglementaires imposées par les gouvernements qui ne sont pas des passifs financiers. Les autres passifs financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis évalués ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent n'est pas significatif en raison du règlement à court terme des autres passifs financiers, ceux-ci sont comptabilisés au montant du versement ou du règlement.

- b.6) Les prêts et emprunts** sont classés dans la catégorie des autres passifs financiers. Après leur comptabilisation initiale à leur juste valeur, déduction faite des coûts de transaction, les prêts et emprunts sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le coût amorti est calculé en tenant compte des coûts de transaction et de tout escompte ou de toute prime. Les charges d'intérêts sur les prêts et emprunts sont comptabilisées dans les charges financières et autres charges.

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

c) **Immobilisations** • Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles sont désignées collectivement comme des immobilisations. La valeur comptable des immobilisations est établie de la manière indiquée ci-après :

**c.1) Comptabilisation et évaluation** • Les immobilisations acquises ou développées en interne sont évaluées initialement au coût, puis ultérieurement au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Dans le cadre de l'adoption des IFRS, la Société a utilisé la juste valeur comme coût présumé pour certains éléments d'immobilisations corporelles au 1<sup>er</sup> janvier 2010, date de transition de la Société aux IFRS.

Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location-financement sont comptabilisés initialement au plus faible de leur juste valeur et de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location déterminées au commencement du contrat de location.

Le coût d'une immobilisation comprend les dépenses directement attribuables à son acquisition, tout autre coût directement attribuable à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue, les coûts relatifs à la remise en état du site sur lequel l'immobilisation est située et les coûts d'emprunt relatifs à tout actif qualifié pour lesquels l'incorporation dans le coût de l'actif a commencé le 1<sup>er</sup> janvier 2010 ou à une date ultérieure.

Lorsque des parties d'une immobilisation ayant un coût significatif ont des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées séparément (comme des 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 (ou au coût présumé) 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-dessous 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 de production	Linéaire	De 5 à 20 ans
Véhicules		
Passagers	Solde dégressif	Taux annuel de 30 %
Autres	Linéaire	De 3 à 12 ans
Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Linéaire	De 3 à 20 ans
Autre matériel	Linéaire	De 5 à 20 ans
Logiciels	Linéaire	De 3 à 7 ans
Contrats de services	Linéaire	Durée du contrat, plus la période faisant l'objet d'une option de renouvellement, dans la limite de 5 ans
Relations clients	Linéaire	Durée estimative des avantages futurs, en fonction des résultats obtenus par le passé et des projections à l'égard des affaires futures avec les clients

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

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

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

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

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

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

**d) Écart d'acquisition** • L'écart d'acquisition, qui résulte de l'acquisition d'une entreprise, représente l'excédent du coût d'acquisition par rapport à la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise à la date d'acquisition. Un écart d'acquisition est comptabilisé initialement au coût et évalué ultérieurement au coût, après déduction du cumul des pertes de valeur. Il n'est pas amorti, mais plutôt soumis à un test de dépréciation, à la même date tous les ans, ou plus fréquemment si des événements ou des situations indiquent qu'il pourrait y avoir une perte de valeur. Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un écart d'acquisition ne doit pas être reprise lors d'une période ultérieure.



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

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

- e) **Coûts d'emprunt** • Les coûts d'emprunt sont principalement les charges d'intérêts calculées au moyen de la méthode du taux d'intérêt effectif. Tous les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, à la construction ou à la production d'un actif qualifié – un actif qui exige une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisé comme prévu – doivent être incorporés dans le coût de cet actif jusqu'à ce que l'actif soit pratiquement prêt à être utilisé. Les actifs qualifiés du Groupe d'entreprises concernent principalement le Programme de transformation postale de la Société. Il s'agit d'un programme pluriannuel de renouvellement des infrastructures qui permettra à la Société d'offrir un réseau de distribution postale moderne, flexible et efficace à même de satisfaire aux besoins en matière de service postal d'aujourd'hui et de demain. Tous les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés dans les charges financières et autres charges de la période au cours de laquelle ils sont engagés.
- f) **Provisions et passifs éventuels** • Une provision est une obligation dont l'échéance ou le montant est incertain. Une provision est constatée lorsque le Groupe d'entreprises a l'obligation actuelle juridique ou implicite d'effectuer des paiements découlant d'événements antérieurs, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable. Le montant comptabilisé en provision doit être la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la clôture de l'exercice. Lorsqu'il existe diverses obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources sera nécessaire à l'extinction de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Lors de l'évaluation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, les montants sont actualisés, selon un taux d'intérêt sans risque, propre au passif, lorsque la période nécessaire au règlement de l'obligation s'étend sur de nombreuses années et que, conjuguée aux montants du règlement, elle pourrait entraîner des écarts significatifs si les montants n'étaient pas actualisés. Les provisions sont réévaluées à chaque date de clôture en appliquant le taux d'actualisation courant, s'il y a lieu. La charge de désactualisation est comptabilisée en résultat net, dans les charges financières et autres charges.

Un passif éventuel est divulgué 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 divulgué si la probabilité d'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques est faible.

- g) **Constatation des produits** • Les produits du Groupe d'entreprises découlent principalement de la vente d'articles et de services rendus dans ses trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Marketing direct et Colis. Le Courrier transactionnel comprend la distribution physique de factures, d'avis et de relevés. Le Marketing direct est constitué des services suivants : Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup>, Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup> et Poste-publications<sup>MC</sup>, tels que les journaux et les périodiques. 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. Les autres produits sont dérivés du Service de réexpédition du courrier, des produits et services de données, des articles philatéliques ainsi que d'autres services et produits de détail, tels que les mandats-poste et la location de cases postales.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les réévaluations au titre 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 (déduction faite des coûts de gestion des actifs) et le produit d'intérêts généré par les actifs des régimes – et la variation de l'effet du plafond de l'actif (à l'exclusion des intérêts), le cas échéant. Les réévaluations sont immédiatement incluses dans les résultats non distribués ou le déficit accumulé, sans reclassement en résultat net au cours d'une période ultérieure. Les principales hypothèses relatives aux régimes sont évaluées et révisées, au besoin.

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

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

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

- i.3) Autres avantages à long terme** • Les autres avantages à long terme comprennent principalement la portion des crédits complémentaires prévus par le Programme d'assurance-invalidité de courte durée, 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 congés de maladie utilisés par le passé et l'expérience et les hypothèses des commissions provinciales des accidents du travail;
  - tout gain ou perte actuariel sur les obligations au titre des prestations définies est comptabilisé en résultat net de la période au cours de laquelle le gain ou la perte actuariel est survenu;
  - les passifs au titre des autres avantages à long terme sont divisés entre les éléments courants et non courants dans l'état consolidé de la situation financière.
- i.4) Indemnités de cessation d'emploi** • Les indemnités de cessation d'emploi résultent soit de la décision de la Société de mettre fin à l'emploi d'un membre du personnel, soit de la décision de ce dernier d'accepter les indemnités offertes en échange de la cessation de son emploi. Le Groupe d'entreprises comptabilise des indemnités de cessation d'emploi à la première des dates suivantes : la date où il ne peut plus retirer son offre d'indemnités ou la date où il peut comptabiliser des coûts de restructuration si les indemnités correspondantes sont prévues dans un plan de restructuration.
- j) Impôt sur le résultat** • Des actifs et des passifs d'impôt différé sont comptabilisés afin de tenir compte de l'incidence fiscale de la différence entre les valeurs comptables et les bases fiscales des actifs et des passifs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, pour les pertes fiscales et les réductions d'impôts non utilisées dans la mesure où leur réalisation est probable. Les actifs d'impôt différé sont revus à chaque date de clôture et leur valeur est réduite dans la mesure où il n'est plus probable que l'avantage rattaché à cet actif se réalisera. Les actifs d'impôt différé et les passifs d'impôt différé sont évalués en utilisant les taux d'imposition et les réglementations fiscales qui ont été quasi adoptés. Ces montants sont réévalués à chaque date de clôture, car les taux d'imposition peuvent changer.
- Les crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE) sont comptabilisés en réduction des charges opérationnelles courantes ou du coût des immobilisations corporelles, lorsqu'il y a une assurance raisonnable que les crédits d'impôt pour la RS&DE se matérialiseront.
- k) Conversion des devises**
- k.1) Filiales** • Les éléments présentés dans les états financiers consolidés de la Société pour chacune de ses filiales sont évalués dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel la filiale exerçait ses activités (monnaie fonctionnelle).
- k.2) Transactions et soldes** • Les transactions en monnaie étrangère de chaque entité au sein du Groupe d'entreprises de Postes Canada sont converties en dollars canadiens, la monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Société, au cours de change aux dates des transactions. Les profits ou les pertes de change résultant du règlement de telles transactions ou de la conversion, au taux 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 taux de change aux dates des transactions. Les écarts de conversion qui en résultent sont constatés dans les autres éléments du résultat global. De plus, tout profit ou toute perte de change relatif aux prêts intra-groupe qui sont de nature permanente est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global.
- l) Contrats de location** • Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est partie à de nombreux contrats de location, ce qui oblige la direction à déterminer s'il s'agit de contrats de location-financement ou de contrats de location simple en évaluant si la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété a été transférée au Groupe d'entreprises. Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-financement s'ils transfèrent au Groupe d'entreprises la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un actif. Tous les autres contrats sont classés en tant que contrats de location simple.

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

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

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

### m) Informations sectorielles

**m.1) Secteurs opérationnels** • La Société gère ses activités consolidées et établit, par conséquent, ses secteurs opérationnels selon les entités juridiques. Quatre secteurs opérationnels à présenter ont été identifiés : Postes Canada, Purolator, Logistique et Innovaposte. Le secteur Logistique est essentiellement constitué de SCL.

Le secteur Postes Canada offre des services de courrier transactionnel, de marketing direct et de livraison de colis ainsi que d'autres produits et services. Le secteur Purolator exploite le créneau des services spécialisés de messagerie. Le secteur Logistique 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. Le secteur Innovaposte offre des services de technologies de l'information à la Société et aux autres filiales.

**m.2) Informations d'ordre géographique** • Les produits sont comptabilisés en fonction de l'emplacement du client qui a recours au service. Quand des produits importants sont attribués à un pays étranger, ces produits sont indiqués séparément. Aucun actif important du Groupe d'entreprises n'est situé à l'extérieur du Canada. Comme tous les produits intersectoriels proviennent du service du régime intérieur, ils ont été éliminés du montant des produits présenté par région géographique.

**m.3) Informations sur les produits relatifs aux articles et aux services** • Les produits présentés pour les articles et les services du secteur Postes Canada sont établis en fonction de l'information disponible au moment de la vente. En conséquence, les produits tirés de la vente de timbres et de l'utilisation de machines à affranchir sont présentés séparément au lieu d'être attribués soit au secteur Courrier transactionnel, soit au secteur Colis.

## 3. Estimations et jugements comptables critiques

Pour dresser les états financiers consolidés de la Société, la direction établit des estimations et pose des hypothèses et des jugements complexes et subjectifs, fondés sur les connaissances acquises, qui ont une incidence sur les montants et les informations présentés dans les états financiers consolidés et les notes afférentes. Les résultats obtenus pourraient différer de ces jugements, estimations et hypothèses. Il est raisonnablement possible que les réévaluations faites par la direction et d'autres estimations et hypothèses établies à court terme, ainsi que les résultats réels, puissent exiger une modification importante des montants et des informations présentés dans les états financiers consolidés des périodes futures.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont révisées à intervalles réguliers. Les révisions d'estimations comptables sont prises en compte dans la période au cours de laquelle l'estimation a été révisée, si la révision n'a de répercussions que sur cette période, ou elles sont constatées dans la période au cours de laquelle l'estimation a été révisée ainsi que dans les périodes ultérieures, si la révision a des incidences tant sur la période considérée que 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 un impact significatif 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 un indice de dépréciation. La direction doit donc porter un jugement à l'égard de l'existence d'indices de dépréciation à la clôture de chaque exercice. Parmi les indices de dépréciation dont pourrait tenir compte la direction, il y a les changements dans l'usage courant ou futur prévu de l'actif, les évaluations externes de l'actif, son obsolescence ou sa dégradation physique.

### 3. Estimations et jugements comptables critiques (suite)

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

### 3. Estimations et jugements comptables critiques (suite)

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

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 de la Société, 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 paiements spéciaux, comme le lui permettent les lois en vigueur.

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

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

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

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

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

Les actifs et les passifs d'impôt différé englobent les montants d'impôt au titre des différences temporelles 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 temporelles peut s'étaler sur plusieurs années, et le montant de l'impôt différé connexe est établi en appliquant les taux d'imposition qui sont adoptés ou quasi adoptés pour la période de renversement.

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

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

##### a) Nouvelles normes, modifications ou interprétations en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013

La mise en œuvre de certaines prises de position publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) ou l'IFRS Interpretations Committee est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Les nouvelles normes, modifications et interprétations suivantes, qui ont été adoptées par le Groupe d'entreprises le 1<sup>er</sup> janvier 2013, ont eu une incidence sur les montants contenus dans les présents états financiers consolidés, la présentation des soldes et les informations à fournir connexes.

**Modifications de l'IAS 19, Avantages du personnel (IAS 19)** • Les modifications de l'IAS 19 se répercutent sur la comptabilisation des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies et des indemnités de cessation d'emploi. La modification la plus significative pour le Groupe d'entreprises a trait à l'obligation d'utiliser le taux d'actualisation appliqué pour évaluer l'obligation au titre des régimes à l'ouverture de l'exercice, plutôt que le taux qui correspond à la meilleure estimation établie par la direction du taux de rendement à long terme prévu pour les actifs des régimes, pour calculer le produit d'intérêts généré par les actifs des régimes. Les modifications de l'IAS 19 obligent également la Société à comptabiliser en résultat net les coûts et les crédits des services passés au titre des avantages non acquis, résultant des modifications d'un régime au moment où ces dernières sont apportées. Enfin, le coût de gestion des actifs des régimes doit être porté en déduction du rendement effectif des actifs et donc comptabilisé dans les autres éléments du résultat global, alors que les autres frais administratifs des régimes de retraite sont constatés en résultat net.

Ces modifications ont été appliquées rétrospectivement aux présents états financiers consolidés. Par conséquent, les informations comparatives présentées au 31 décembre 2012 et pour l'exercice clos à cette date ont été retraitées, et celles présentées au 1<sup>er</sup> janvier 2012 ont été dérivées des états financiers consolidés au 31 décembre 2011 et pour l'exercice clos à cette date.

Les tableaux ci-après résument l'incidence de ces modifications sur les états financiers consolidés de la période comparative :

##### État consolidé de la situation financière

Au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	Solde au 31 décembre 2011	Incidence de l'IAS 19 modifiée	Montants retraités
Actifs d'impôt différé	1 472 \$	(3) \$	1 469 \$
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	5 719 \$	(10) \$	5 709 \$
Déficit accumulé	(2 855) \$	8 \$	(2 847) \$
Participations ne donnant pas le contrôle	24 \$	(1) \$	23 \$

##### État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre 2012	Montants présentés avant	Incidence de l'IAS 19 modifiée	Montants retraités
Actifs d'impôt différé	1 819 \$	(11) \$	1 808 \$
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	7 052 \$	(45) \$	7 007 \$
Déficit accumulé	(3 875) \$	35 \$	(3 840) \$
Participations ne donnant pas le contrôle	20 \$	(1) \$	19 \$

#### 4. Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées (suite)

##### État consolidé du résultat global

Exercice clos le 31 décembre 2012	Montants présentés avant	Incidence de l'IAS 19 modifiée	Montants retraités
Avantages du personnel, incluant les pertes (profits) résultant de modifications et de réduction de régimes	996 \$	237 \$	1 233 \$
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	33	(60)	(27)
Résultat net	94 \$	(177) \$	(83) \$
Réévaluations des régimes à prestations définies	(1 489) \$	272 \$	(1 217) \$
Impôt relatif aux éléments qui ne seront pas reclassés	372	(68)	304
Autres éléments du résultat global	(1 110) \$	204 \$	(906) \$
Résultat global	(1 016) \$	27 \$	(989) \$

Les tableaux ci-après résument l'effet de ces modifications sur les états financiers consolidés de l'exercice considéré :

##### État consolidé de la situation financière

Au 31 décembre 2013	IAS 19	Effet	IAS 19 modifiée
Actifs d'impôt différé	1 101 \$	(8) \$	1 093 \$
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	4 412 \$	(30) \$	4 382 \$
Déficit accumulé	(1 587) \$	23 \$	(1 564) \$
Participations ne donnant pas le contrôle	27 \$	(1) \$	26 \$

##### État consolidé du résultat global

Exercice clos le 31 décembre 2013	IAS 19	Effet	IAS 19 modifiée
Avantages du personnel, incluant les pertes (profits) résultant de modifications et de réduction de régimes	961 \$	467 \$	1 428 \$
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	88	(117)	(29)
Résultat net	321 \$	(350) \$	(29) \$
Réévaluations des régimes à prestations définies	2 633 \$	452 \$	3 085 \$
Impôt relatif aux éléments qui ne seront pas reclassés	(659)	(113)	(772)
Autres éléments du résultat global	1 940 \$	339 \$	2 279 \$
Résultat global	2 261 \$	(11) \$	2 250 \$

**IFRS 13, Évaluation de la juste valeur (IFRS 13)** • Cette norme, qui définit le concept de juste valeur, décrit dans une seule IFRS, un référentiel d'évaluation de la juste valeur et prévoit des obligations d'information à fournir sur les évaluations à la juste valeur. L'IFRS 13 a été appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, et ce, de façon prospective. Lors de l'adoption de cette norme, la juste valeur de certains actifs au titre des prestations des régimes de retraite a été fondée sur le cours de clôture du marché au lieu du cours acheteur, ce dernier étant celui qui servait à établir la juste valeur d'un actif aux termes de l'IAS 39, *Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation* (IAS 39). À la suite de l'adoption de l'IFRS 13, les passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme ont diminué de 11 millions de dollars et les autres éléments du résultat global ont augmenté de 11 millions de dollars au 31 décembre 2013 et pour l'exercice clos à cette date. L'adoption de cette norme n'a eu aucune incidence sur la méthode d'évaluation de la juste valeur des autres actifs et passifs.

Le Groupe d'entreprises a aussi conclu à l'importance des nouvelles normes et modifications décrites ci-après. Leur adoption, qui était obligatoire, n'a cependant eu aucune incidence significative sur les états financiers consolidés de la Société.



#### 4. Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées (suite)

**Améliorations annuelles – Cycle 2009-2011** • L'IASB a publié cette série d'améliorations annuelles pour répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2009-2011. Les modifications touchent les normes et sujets suivants : la norme IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière* (IFRS 1), qui porte sur l'application répétée de l'IFRS 1 et les coûts d'emprunt; la norme IAS 1, *Présentation des états financiers*, qui précise l'obligation de présenter des informations comparatives; la norme IAS 16, *Immobilisations corporelles*, qui donne des directives supplémentaires sur le classement du matériel d'entretien; la norme IAS 32 qui décrit l'incidence fiscale des distributions aux porteurs d'instruments de capitaux propres; et la norme IAS 34, *Information financière intermédiaire*, qui porte sur l'information financière intermédiaire et l'information sectorielle pour le total des actifs et le total des passifs. Ces améliorations annuelles ont été mises en œuvre rétrospectivement et n'ont eu aucune incidence importante sur les états financiers consolidés de la Société.

**IFRS 10, États financiers consolidés (IFRS 10), IFRS 11, Partenariats (IFRS 11), IFRS 12, Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités (IFRS 12), IAS 27, États financiers individuels (IAS 27) et IAS 28, Participations dans des entreprises associées et des coentreprises (IAS 28)** • L'IFRS 10 définit le principe du contrôle à titre de fondement pour déterminer les entités qui sont consolidées et établit les exigences comptables qui régissent la préparation d'états financiers consolidés. Cette norme a été appliquée rétrospectivement et n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

L'IFRS 11 exige qu'une entité détermine le type de partenariat (entreprise commune ou coentreprise) en évaluant les droits et les obligations découlant du partenariat. Cette norme exige que le coparticipant comptabilise les actifs, les passifs, les produits et les charges au titre de ses intérêts dans une entreprise commune, selon la méthode de la mise en équivalence décrite dans l'IAS 28 pour la comptabilisation d'une participation dans une coentreprise. Même si le Groupe d'entreprises n'était pas partie à un partenariat important, aux termes de l'IFRS 11, au cours de l'exercice considéré, la Société a été partie à un partenariat avec Innovaposte pendant une partie de l'exercice comparatif. À la suite de l'adoption en 2013 de l'IFRS 11, les montants pour la période comparative de 2012 devaient donc aussi être comptabilisés selon l'IFRS 11. Aux termes de la nouvelle norme, Innovaposte a été classée comme une entreprise commune avant d'être considérée comme une filiale de la Société à compter du 14 mars 2012. Le passage de la méthode de la consolidation proportionnelle (méthode comptable appliquée à Innovaposte en tant que coentreprise, aux termes de l'IAS 31) à la méthode exigée par l'IFRS 11 n'a pas entraîné de changements importants dans les états financiers consolidés pour la période comparative. L'IFRS 11 a été appliquée rétrospectivement et n'a eu aucune autre incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

L'IFRS 12 exige que les entités présentent de l'information qui permettra aux utilisateurs d'évaluer la nature des participations dans d'autres entités et les risques qui y sont associés, ainsi que les incidences de ces participations sur la situation financière de l'entité, sa performance et ses flux de trésorerie. Les participations de la Société dans d'autres entités sont présentées à la note 22.

L'IAS 27 prescrit le traitement comptable et les obligations d'information concernant les participations dans des filiales, des coentreprises et des entreprises associées dans le cas où une entité prépare des états financiers individuels. Cette norme a été appliquée rétrospectivement et n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société, car elle ne publie pas d'états financiers individuels.

L'IAS 28 prescrit le traitement comptable des participations dans des entreprises associées et énonce les dispositions concernant l'application de la méthode de la mise en équivalence lors de la comptabilisation des participations dans des entreprises associées et des coentreprises. Cette norme a été appliquée rétrospectivement et n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

**Modifications des normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 – États financiers consolidés, Partenariats et Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités : Dispositions transitoires** • L'IASB a publié des modifications pour clarifier les dispositions transitoires de l'IFRS 10. Les modifications offrent aussi un allègement supplémentaire dans l'IFRS 10, l'IFRS 11 et l'IFRS 12. Grâce à ces modifications, l'obligation de présenter des informations comparatives ajustées est limitée seulement à l'exercice qui précède immédiatement. De même, pour les informations à fournir relatives aux entités structurées non consolidées, l'obligation de présenter des informations comparatives pour les périodes antérieures à la première période d'application de l'IFRS 12 est supprimée. Les modifications ont été appliquées rétrospectivement sans entraîner de changements importants dans les états financiers consolidés de la Société.

**Modifications de l'IFRS 7 – Informations à fournir – Compensation d'actifs et de passifs financiers** • Les modifications de l'IFRS 7 imposent désormais des obligations d'information visant à permettre aux utilisateurs des états financiers de mieux évaluer l'incidence des accords de compensation sur la situation financière d'une entité, y compris les droits à compensation. Ces modifications ont été appliquées rétrospectivement. En raison de l'adoption anticipée des modifications de l'IAS 32 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 [voir l'alinéa b) ci-dessous], l'adoption des modifications de l'IFRS 7 n'a eu aucune incidence significative sur les états financiers consolidés de la Société.

#### 4. Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées (suite)

##### b) Adoption anticipée de nouvelles normes, modifications et interprétations

**Modifications de l'IAS 32 portant sur la compensation d'actifs et de passifs financiers** • Les modifications de l'IAS 32 clarifient les dispositions concernant les droits juridiquement exécutoires de compenser les actifs et les passifs comptabilisés et les intentions de régler le montant net ou de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément. Ces modifications s'appliquent rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Le Groupe d'entreprises les a adoptées de manière anticipée pour l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Ainsi, certains soldes de règlement avec des administrations postales étrangères qui étaient compensés dans l'état consolidé de la situation financière ne satisfont plus au critère révisé du droit juridiquement exécutoire de compensation. Par conséquent, les clients et autres débiteurs et les fournisseurs et autres créditeurs ont augmenté, chacun, de 104 millions de dollars au 31 décembre 2013 (87 millions de dollars au 31 décembre 2012 et 81 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2012).

**Modifications de l'IAS 36 portant sur les informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers** • Les modifications de l'IAS 36 clarifient les dispositions en vigueur afin d'imposer une obligation d'information concernant la valeur recouvrable des actifs dépréciés dans le cas où cette valeur est fondée sur la juste valeur diminuée des coûts de sortie et, le cas échéant, la présentation d'informations sur l'évaluation de la juste valeur. Ces modifications s'appliquent rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Le Groupe d'entreprises les a adoptées de manière anticipée pour l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2013. L'adoption anticipée des modifications de l'IAS 36 n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés de la Société.

##### c) Normes, modifications et interprétations qui ne sont pas encore en vigueur

Le Groupe d'entreprises a déterminé que les modifications et interprétations publiées par l'IASB et l'IFRS Interpretations Committee décrites ci-après pourraient avoir une incidence sur le Groupe d'entreprises au cours des exercices ultérieurs. Le Groupe d'entreprises s'emploie à évaluer l'incidence, le cas échéant, des modifications sur ses états financiers consolidés.

**IFRS 9, Instruments financiers (IFRS 9)** • L'IASB a publié l'IFRS 9 en remplacement de l'IAS 39. L'IFRS 9 prévoit de nouvelles exigences sur le classement et l'évaluation des actifs financiers et des changements supplémentaires visant les passifs financiers. L'évaluation initiale des actifs se fera à la juste valeur; pour les actifs financiers qui ne sont pas classés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net, certains coûts de transaction seront incorporés. L'évaluation ultérieure des actifs financiers se fera au coût amorti ou à la juste valeur. L'IASB mène un projet pour apporter des modifications circonscrites aux exigences de l'IFRS 9 relatives au classement et à l'évaluation, et ajouter de nouvelles dispositions relatives à la dépréciation des actifs financiers et à la comptabilité de couverture. La norme permet de se soustraire à l'exigence de retraiter les chiffres des états financiers comparatifs en fonction de l'incidence de l'application de l'IFRS 9. Les modifications apportées en novembre 2013 à l'IFRS 9 ont supprimé la date d'entrée en vigueur obligatoire qui avait été fixée précédemment. L'adoption anticipée de la norme est toutefois autorisée.

**IFRIC 21, Prélèvements** • Cette IFRIC porte sur la comptabilisation d'un passif au titre des prélèvements, en application de l'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, et la comptabilisation d'un prélèvement dont l'échéance et le montant sont incertains. Par prélèvement, on entend une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques qui est opérée par les autorités publiques conformément aux lois applicables, à l'exclusion des sorties de ressources qui entrent dans le champ d'application d'autres normes, notamment de l'IAS 12, *Impôts sur le résultat*, et des amendes et autres pénalités imposées pour violation de la loi. Cette interprétation s'applique rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Une application anticipée est permise.

**Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012** • En décembre 2013, l'IASB a publié ces améliorations annuelles pour répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2010-2012. Les modifications touchent les normes et sujets suivants : l'IFRS 2, *Paiement fondé sur des actions*, qui précise la définition des « conditions d'acquisition de droits »; l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, qui donne des indications complémentaires sur la comptabilisation d'une contrepartie éventuelle lors d'un regroupement d'entreprises; l'IFRS 8, *Secteurs opérationnels*, qui donne des indications complémentaires sur le regroupement de secteurs opérationnels et le rapprochement entre le total des actifs des secteurs à présenter et les actifs de l'entité; l'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*, qui donne des indications complémentaires sur les créances et dettes à court terme; l'IAS 16, *Immobilisations corporelles*, qui porte sur la méthode de réévaluation faisant appel au retraitement au prorata du cumul des amortissements; l'IAS 24, *Information relative aux parties liées*, qui prévoit des directives sur les principaux dirigeants; l'IAS 38, *Immobilisations incorporelles*, qui porte sur la méthode de réévaluation faisant appel au retraitement au prorata du cumul des amortissements. Ces améliorations s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014, sauf pour ce qui est de la modification de l'IFRS 3 qui doit s'appliquer aux regroupements d'entreprises pour lesquels la date d'acquisition est le 1<sup>er</sup> juillet 2014 ou une date postérieure. Une application anticipée est permise.

#### 4. Adoption de Normes internationales d'information financière nouvelles ou révisées (suite)

**Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2011-2013** • En décembre 2013, l'IASB a publié ces améliorations annuelles pour répondre aux questions non urgentes qui ont été examinées au cours du cycle de 2011-2013. Les modifications touchent les normes et sujets suivants : l'IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière*, qui précise la signification d'« IFRS en vigueur »; l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, qui modifie l'exclusion du champ d'application pour les coentreprises; l'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*, qui donne des précisions sur l'exception relative aux portefeuilles; l'IAS 40, *Immeubles de placement*, qui donne des précisions sur le classement de biens comme immeubles de placement ou comme biens immobiliers occupés par leur propriétaire. Ces améliorations doivent être appliquées aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014. Une application anticipée est permise.

**Modifications de l'IAS 19 portant sur les régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel** • Les modifications de l'IAS 19 donnent des indications complémentaires sur les cotisations des membres du personnel dans le cadre des régimes à prestations définies. Elles précisent les exigences visant les cotisations des membres du personnel ou de tiers qui sont associées aux années de service. Si le montant des cotisations n'est pas lié au nombre d'années de service, une entité peut comptabiliser les cotisations comme une réduction du coût des services dans la même période où les services correspondants sont rendus au lieu de les répartir entre les périodes de service. Si les cotisations sont liées aux années de service, l'entité doit les rattacher aux périodes de service selon la méthode qui est utilisée pour répartir l'avantage brut. Les modifications s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014. Une application anticipée est permise.

#### 5. Réglementation des tarifs de port

La Société établit les tarifs de port pour le service Poste-lettres<sup>MC</sup> du régime intérieur et le service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis, ainsi que les droits postaux pour d'autres services tels que le service Courrier recommandé<sup>MC</sup>, par voie de règlements aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes*. Ces règlements doivent être approuvés par le gouvernement du Canada, qui est le seul actionnaire de la Société et qui est, par conséquent, une partie liée. La *Loi* précise que les tarifs de port réglementés doivent être justes et réalistes, et permettre d'assurer, dans la mesure du possible, des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société pour l'exécution de sa mission prévue par la *Loi*.

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

En octobre 2009, le gouvernement du Canada a approuvé les règlements qui établissent le tarif de base des lettres du régime intérieur pour une période de cinq ans, à compter de 2010. Selon ce régime de tarification, le tarif de base des lettres a augmenté, en passant à 0,63 \$ en janvier 2013. Une nouvelle structure de tarification, qui entrera en vigueur le 31 mars 2014, prévoit que les timbres pour les lettres pesant jusqu'à 30 g qui sont vendus en carnets ou en rouleaux coûteront moins cher que les timbres vendus à l'unité (0,85 \$ contre 1 \$). L'autorisation du gouvernement du Canada est par ailleurs demandée annuellement pour les augmentations qui touchent les autres produits réglementés du service Poste-lettres du régime intérieur et du service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis. De nouveaux tarifs entreront aussi en vigueur pour ces produits le 31 mars 2014. La Société a reçu l'autorisation d'augmenter les tarifs de tous ces produits le 6 mars 2014.

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 de façon à faciliter le traitement.

Selon les dispositions de la *Loi*, la Société doit également fournir en franchise certains services d'envois postaux du gouvernement du Canada et pour des articles à l'usage des aveugles. Le gouvernement du Canada dédommage la Société pour ces services [note 23 a)].

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

Les produits tirés de la vente d'articles et de services rendus à des clients selon les tarifs réglementés représentent 28 % (28 % en 2012) des produits du secteur Postes Canada [note 25 c)].

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

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

Au 31 décembre	2013		2012	
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>				
Trésorerie	324 \$	69 %	243 \$	82 %
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	8	2 %	–	– %
Gouvernements provinciaux	14	3 %	–	– %
Institutions financières	30	6 %	16	5 %
Sociétés	92	20 %	39	13 %
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>468 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>298 \$</b>	<b>100 %</b>
<b>Titres négociables</b>				
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :				
Gouvernement du Canada	99 \$	17 %	90 \$	16 %
Gouvernements provinciaux	193	34 %	116	20 %
Institutions financières	134	24 %	195	34 %
Sociétés	144	25 %	169	30 %
<b>Total des titres négociables</b>	<b>570 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>570 \$</b>	<b>100 %</b>
<b>Titres réservés</b>				
Trésorerie	9 \$	2 %	9 \$	2 %
Obligations émises par le (les) :				
Gouvernement du Canada	103	20 %	120	21 %
Gouvernements provinciaux	193	38 %	214	38 %
Sociétés	205	40 %	217	39 %
<b>Total des titres réservés</b>	<b>510 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>560 \$</b>	<b>100 %</b>

La durée restant à courir jusqu'à l'échéance au 31 décembre 2013 est de 12 mois ou moins, sauf en ce qui concerne les titres réservés sous forme d'obligations, dont les durées s'échelonnent sur une période de 29 années, s'ils sont détenus jusqu'à l'échéance.

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2013 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2013 était de 1,2 % pour les instruments du marché monétaire (1,2 % en 2012) et de 3,6 % pour les obligations (3,0 % en 2012).

Les titres sont réservés pour respecter des affectations d'origine externe imposées aux régimes d'avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie rapatriés en vertu de la réforme des pensions du secteur public fédéral. Étant donné que ces régimes à prestations définies étaient en partie financés par l'appui transitoire accordé par le gouvernement du Canada, le Groupe d'entreprises est tenu d'utiliser ces fonds exclusivement pour le versement des prestations connexes. L'appui transitoire a pris fin en 2010.

### b) Produits de placement

Les produits d'intérêts et les profits et les pertes sur la trésorerie et équivalents de trésorerie et les titres négociables se sont chiffrés à 10 millions de dollars (10 millions de dollars en 2012). Les produits d'intérêts et les profits et pertes sur les titres réservés se sont établis à 21 millions de dollars (21 millions de dollars en 2012).

## 7. Juste valeur des instruments financiers

### a) Instruments financiers comptabilisés à la juste valeur

Le tableau suivant présente les justes valeurs estimatives des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur conformément aux méthodes comptables du Groupe d'entreprises. Les justes valeurs ont été déterminées et présentées selon la hiérarchie décrite ci-dessous qui reflète l'importance des données utilisées pour établir les estimations.

#### Au 31 décembre 2013

	Niveau 1 <sup>1</sup>	Niveau 2 <sup>2</sup>	Niveau 3 <sup>3</sup>	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	324 \$	144 \$	– \$	468 \$
Titres négociables	– \$	570 \$	– \$	570 \$
Titres réservés	– \$	510 \$	– \$	510 \$

#### Au 31 décembre 2012

	Niveau 1 <sup>1</sup>	Niveau 2 <sup>2</sup>	Niveau 3 <sup>3</sup>	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	243 \$	55 \$	– \$	298 \$
Titres négociables	– \$	570 \$	– \$	570 \$
Titres réservés	– \$	560 \$	– \$	560 \$

La juste valeur des équivalents de trésorerie, des titres négociables et des titres réservés qui était auparavant présentée au niveau 1 de la hiérarchie est désormais présentée au niveau 2. Les chiffres comparatifs sont aussi présentés selon une évaluation faite à ce niveau. La cote de crédit de ces titres est toujours conforme à la politique de placement de la Société, qui prévoit des cotes R1 (moyen) pour les placements à court terme et A pour les placements à long terme du Dominion Bond Rating Service.

1. Niveau 1 : La juste valeur est établie à partir de prix cotés et non ajustés sur des marchés actifs pour des instruments financiers identiques.
2. Niveau 2 : La juste valeur est établie au moyen de techniques d'évaluation à partir de données observables directement ou indirectement autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1, y compris des données ou des prix cotés sur des marchés qui ne sont pas considérés comme actifs. Les actifs financiers et les passifs financiers sont évalués en actualisant les flux de trésorerie futurs, ce qui permet ainsi de maximiser l'utilisation des données d'entrées directement ou indirectement observables comme les courbes de rendement ou les courbes des taux à terme implicite établies à partir des taux d'intérêt de référence et les écarts de crédit d'instruments identiques ou semblables.
3. Niveau 3 : La juste valeur est établie au moyen d'une technique d'évaluation à partir de données de marché non observables qui exige l'utilisation de la meilleure estimation de la direction.

À la clôture de l'exercice, le Groupe d'entreprises n'avait aucun passif ni actif important détenu à des fins de gestion des risques, ni aucun passif financier évalué à la juste valeur.

### b) Justes valeurs des autres instruments financiers comptabilisés au coût amorti

Les justes valeurs des éléments suivants se rapprochent de leurs valeurs comptables en raison de leur règlement prévu à court terme : clients et autres débiteurs; fournisseurs et autres créditeurs; salaires et avantages à payer et provisions connexes.

Au 31 décembre 2013, les justes valeurs des prêts et emprunts se chiffrent à 1 232 millions de dollars (1 366 millions de dollars au 31 décembre 2012), contre une valeur comptable de 1 131 millions de dollars (1 143 millions de dollars au 31 décembre 2012). Les justes valeurs des prêts et emprunts sont présentées au niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs décrite précédemment et établies à partir de données observables sur le marché, en actualisant les flux de trésorerie futurs au moyen des taux d'intérêt qui avaient des durées et conditions similaires à la fermeture des bureaux à la date de clôture.

## 8. Immobilisations

### a) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se composent des éléments suivants :

	Terrains	Bâtiments	Améliorations locatives	Matériel de production	Véhicules	Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Autre matériel	Actifs en cours de développement	Total
<b>Au coût ou au coût présumé</b>									
Solde au 31 décembre 2011	312 \$	1 644 \$	240 \$	1 164 \$	329 \$	431 \$	860 \$	95 \$	5 075 \$
Entrées	28	74	30	161	85	30	28	141	577
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises	-	-	-	-	-	2	-	-	2
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	(30)	(30)	-	-	-	-	-	-	(60)
Mises hors service	(1)	(8)	(6)	(55)	(11)	(33)	-	-	(114)
Transferts [virement correspondant à la note 8 b)]	-	46	2	8	-	-	-	(61)	(5)
<b>Solde au 31 décembre 2012</b>	<b>309 \$</b>	<b>1 726 \$</b>	<b>266 \$</b>	<b>1 278 \$</b>	<b>403 \$</b>	<b>430 \$</b>	<b>888 \$</b>	<b>175 \$</b>	<b>5 475 \$</b>
Entrées	11	50	6	111	35	15	29	76	333
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	(11)	(20)	-	-	-	-	-	-	(31)
Mises hors service	-	(10)	(6)	(93)	(5)	(7)	(25)	-	(146)
Transferts [virement correspondant à la note 8 b)]	-	39	3	4	-	2	-	(49)	(1)
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>309 \$</b>	<b>1 785 \$</b>	<b>269 \$</b>	<b>1 300 \$</b>	<b>433 \$</b>	<b>440 \$</b>	<b>892 \$</b>	<b>202 \$</b>	<b>5 630 \$</b>
<b>Cumul des amortissements</b>									
Solde au 31 décembre 2011	- \$	830 \$	171 \$	696 \$	173 \$	301 \$	525 \$	- \$	2 696 \$
Amortissement	-	63	17	63	29	38	38	-	248
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	-	(13)	-	-	-	-	-	-	(13)
Mises hors service	-	(7)	(6)	(55)	(11)	(32)	-	-	(111)
<b>Solde au 31 décembre 2012</b>	<b>- \$</b>	<b>873 \$</b>	<b>182 \$</b>	<b>704 \$</b>	<b>191 \$</b>	<b>307 \$</b>	<b>563 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>2 820 \$</b>
Amortissement	-	61	18	69	38	37	37	-	260
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	-	(15)	-	-	-	-	-	-	(15)
Mises hors service	-	(8)	(6)	(92)	(4)	(7)	(25)	-	(142)
Transferts	-	(1)	1	-	-	-	-	-	-
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>- \$</b>	<b>910 \$</b>	<b>195 \$</b>	<b>681 \$</b>	<b>225 \$</b>	<b>337 \$</b>	<b>575 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>2 923 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>									
31 décembre 2012	309 \$	853 \$	84 \$	574 \$	212 \$	123 \$	325 \$	175 \$	2 655 \$
<b>31 décembre 2013</b>	<b>309 \$</b>	<b>875 \$</b>	<b>74 \$</b>	<b>619 \$</b>	<b>208 \$</b>	<b>103 \$</b>	<b>317 \$</b>	<b>202 \$</b>	<b>2 707 \$</b>

Au 31 décembre 2013, le Groupe d'entreprises possède des immobilisations aux termes de contrats de location-financement dans 3 catégories : des comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau ayant une valeur comptable nette de 5 millions de dollars (6 millions de dollars en 2012); des véhicules ayant une valeur comptable nette de 62 millions de dollars (71 millions de dollars en 2012); du matériel de production ayant une valeur comptable nette de 13 millions de dollars (16 millions de dollars en 2012).

En 2013, les coûts d'emprunt incorporés dans le coût des actifs liés au Programme de transformation postale se sont élevés à 10 millions de dollars (5 millions de dollars en 2012), avec l'application d'un taux de capitalisation de 4,3 % (4,3 % en 2012).

## 8. Immobilisations (suite)

### b) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se composent des éléments suivants :

	Logiciels	Logiciels en cours de développement	Contrats de services et relations clients	Total
<b>Au coût</b>				
Solde au 31 décembre 2011	585 \$	44 \$	27 \$	656 \$
Entrées	16	19	–	35
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises	3	–	3	6
Mises hors service	(40)	–	–	(40)
Transferts [virement correspondant à la note 8 a)]	46	(41)	–	5
Solde au 31 décembre 2012	610 \$	22 \$	30 \$	662 \$
Entrées	6	34	–	40
Transferts [virement correspondant à la note 8 a)]	24	(23)	–	1
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>640 \$</b>	<b>33 \$</b>	<b>30 \$</b>	<b>703 \$</b>
<b>Cumul des amortissements</b>				
Solde au 31 décembre 2011	467 \$	– \$	24 \$	491 \$
Amortissement	65	–	1	66
Mises hors service	(38)	–	–	(38)
Solde au 31 décembre 2012	494 \$	– \$	25 \$	519 \$
Amortissement	53	1	1	55
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>547 \$</b>	<b>1 \$</b>	<b>26 \$</b>	<b>574 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>				
31 décembre 2012	116 \$	22 \$	5 \$	143 \$
<b>31 décembre 2013</b>	<b>93 \$</b>	<b>32 \$</b>	<b>4 \$</b>	<b>129 \$</b>

### c) Actifs détenus en vue de la vente

Le Groupe d'entreprises a classé diverses propriétés, qui concernent en majeure partie le secteur Purolator, comme étant détenues en vue de la vente à la clôture de 2013. On prévoit que le produit de la vente de ces biens permettra de recouvrer entièrement leur valeur comptable.

## 9. Avantages du personnel

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

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012 (retraités – note 4)
Avantages du personnel actif et autres avantages	549 \$	562 \$
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)]	879	671
Avantages du personnel, incluant les pertes (profits) résultant de modifications ou de réduction de régimes	<b>1 428 \$</b>	1 233 \$

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

### a) Description des régimes à prestations

Le Groupe d'entreprises compte divers régimes, capitalisés et non capitalisés, qui procurent à la majorité de ses employés des prestations définies de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme. Il offre également des prestations de retraite aux employés admissibles dans le cadre de régimes à cotisations définies. Certains nouveaux employés doivent adhérer aux régimes à cotisations définies et ne peuvent pas 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 servies dans le cadre des régimes de retraite à prestations définies les plus importants de la Société sont calculées en fonction de la période de service et du salaire ouvrant droit à pension et de l'âge de départ à la retraite ou, pour certains employés, selon le taux négocié. Ces régimes garantissent des prestations de retraite, des prestations de retraite au 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 dans le cadre des régimes 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 de retraite à prestations définies sont établies par des évaluations actuarielles, conformément aux exigences des autorités de réglementation, pour garantir que les actifs des fiducies externes seront suffisants pour verser les prestations de retraite au moment où les employés prendront leur retraite. Chaque entité du Groupe d'entreprises possède une structure de gouvernance pour les 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 comme les placements, l'administration et la rémunération. Les comités se composent d'employés et de retraités élus ou nommés.

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

Les régimes des autres avantages à long terme comprennent principalement les crédits complémentaires prévus par le Programme d'assurance-invalidité de courte durée, les indemnités pour accidents du travail, les soins de santé et les soins dentaires des employés qui bénéficient de prestations d'invalidité de longue durée. La partie du coût des prestations prise en charge par l'employeur et la partie du coût des prestations prise en charge par les employés, le cas échéant, sont établies conformément aux règles de chaque régime, aux clauses des conventions collectives et aux lois provinciales sur l'indemnisation des accidents du travail applicables.

À la fin de 2012, le régime de congés de maladie de la Société a été réduit et remplacé par le Programme d'assurance-invalidité de courte durée. En vertu de ce programme, les employés peuvent utiliser leurs crédits de congés de maladie accumulés dans le cadre de l'ancien régime comme des crédits complémentaires pour bénéficier d'un supplément de salaire en cas de maladie, d'accident ou d'hospitalisation, s'ils répondent aux critères d'admissibilité du programme.

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 au titre du régime non capitalisé d'indemnités pour accidents du travail repose sur les prestations d'invalidité et de survivant attribuées et sur les prestations pouvant être octroyées 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 affectés selon les lois et réglementations de l'Alberta.



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

### 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 provisionnés. En cas de déficit de capitalisation, les autorités de réglementation exigent que des cotisations spéciales soient versées sur des périodes futures déterminées. En février 2014, la Société a reçu l'autorisation de se prévaloir d'un allègement de ces cotisations spéciales de 2014 à 2017. Des précisions à ce sujet et sur les risques associés à l'allègement des cotisations spéciales sont données à la note 10 j).

Les principaux facteurs qui contribuent au risque de capitalisation sont la diminution des taux d'actualisation aux fins de l'évaluation de la solvabilité, le risque que les placements n'obtiennent pas les 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, aggravent le risque de capitalisation auquel sont exposés les répondants.

Le Groupe d'entreprises gère le risque de capitalisation en surveillant et en révisant le ratio de capitalisation sur le plan de la continuité et en s'assurant que les décisions en matière de placement sont prises conformément à chacune des politiques et procédures applicables et aux lois en vigueur. Les politiques et procédures de placement sont conçues de manière à permettre aux régimes de retraite d'avoir un taux de rendement à long terme suffisant pour atteindre les objectifs de capitalisation et répondre à la croissance continue des obligations de capitalisation des régimes. *L'Énoncé des politiques et des procédures de placement dans le cadre du Régime de pension agréé de la Société (EPPP)*, qui décrit le mode de placement des actifs des régimes de retraite, est examiné au moins annuellement pour les régimes d'importance. Les principes et les hypothèses qui président aux placements sont revus périodiquement de manière à ce que les politiques de placement puissent être modifiées, s'il y a lieu. La Société estime qu'un portefeuille de placements dont les actifs sont bien répartis peut permettre, à long terme, d'atteindre l'objectif établi, soit de disposer d'actifs suffisants pour honorer les obligations du régime lorsqu'elles deviennent exigibles. Selon l'EPPP, 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 plafonds et des seuils ont été établis pour les catégories d'actifs. Pour les régimes d'importance, des études actif-passif sont réalisées périodiquement afin de garantir que la stratégie de placement de ces régimes demeure appropriée dans des contextes économiques difficiles. La stratégie combine en outre les placements axés 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 de capitalisation des régimes de retraite.

#### Autres risques

Divers risques financiers pèsent sur les actifs des régimes du fait des activités de placement qui sont menées. Il s'agit notamment du risque de crédit, du risque de marché (risque de taux d'intérêt, risque de change et risque marchandises) et du risque d'illiquidité. De plus, les obligations au titre des prestations définies présentent une incertitude de mesure en raison des hypothèses actuarielles importantes 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 volatile parfois [note 10 h)].

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

### c) Obligations et actifs

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 :

Au 31 décembre	2013		2012 (retraités – note 4)	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
<b>Valeur actualisée des obligations au titre des prestations</b>				
Solde à l'ouverture de l'exercice	20 995 \$	3 571 \$	18 499 \$	3 296 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	471	121	425	138
Coût financier	921	159	978	177
Cotisations des employés	211	–	197	–
Prestations payées	(832)	(146)	(725)	(159)
(Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)]	(635)	(342)	1 607	288
Pertes (profits) résultant de modifications de régimes	1	–	–	(120)
Profit résultant de la réduction	–	–	–	(49)
Regroupement d'entreprises	–	–	14	–
<b>Solde à la clôture de l'exercice</b>	<b>21 132 \$</b>	<b>3 363 \$</b>	<b>20 995 \$</b>	<b>3 571 \$</b>
<b>Juste valeur des actifs des régimes</b>				
Juste valeur à l'ouverture de l'exercice	17 570	–	16 093	–
Produit d'intérêts générés par les actifs	771	–	854	–
Rendement des actifs des régimes, à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs	2 131	–	704	–
Cotisations courantes de l'employeur	306	–	349	–
Cotisations spéciales de l'employeur	74	–	97	–
Cotisations des employés	211	–	197	–
Autres frais administratifs	(12)	–	(13)	–
Prestations payées	(832)	–	(725)	–
Regroupement d'entreprises	–	–	14	–
<b>Juste valeur à la clôture de l'exercice</b>	<b>20 219 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>17 570 \$</b>	<b>– \$</b>
<b>Passif net au titre des prestations définies</b>	<b>913 \$</b>	<b>3 363 \$</b>	<b>3 425 \$</b>	<b>3 571 \$</b>

Les réévaluations résultant de l'effet du plafond de l'actif sont constatées individuellement pour chacun des régimes. Il n'y a pas eu lieu de réduire les actifs au titre des prestations définies, ni d'augmenter les passifs au titre des prestations définies au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.

Rapprochement du passif net au titre des prestations définies :

Au 31 décembre	2013		2012 (retraités – note 4)	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
Passif net au titre des prestations définies à l'ouverture	3 425 \$	3 571 \$	2 406 \$	3 296 \$
Réévaluations des régimes à prestations définies [note 10 e)]	(2 766)	(319)	903	314
Prestations versées directement aux bénéficiaires	–	(146)	–	(159)
Cotisations courantes de l'employeur	(306)	–	(349)	–
Cotisations spéciales de l'employeur	(74)	–	(97)	–
Charge au titre des prestations définies [note 10 e)]	634	257	562	120
<b>Passif net au titre des prestations définies à la clôture</b>	<b>913 \$</b>	<b>3 363 \$</b>	<b>3 425 \$</b>	<b>3 571 \$</b>

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

Montants comptabilisés et présentés à l'état consolidé de la situation financière :

<b>Au 31 décembre</b>	<b>2013</b>	2012 (retraités – note 4)
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	<b>177 \$</b>	83 \$
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite	1 090 \$	3 508 \$
Passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 363	3 571
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	4 453 \$	7 079 \$
Portion courante des passifs au titre des autres avantages à long terme	<b>71 \$</b>	72 \$
Portion 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	<b>4 382 \$</b>	7 007 \$

### d) Évaluation de la juste valeur des actifs des régimes

La juste valeur des actifs des régimes par catégorie d'actif et niveau de la hiérarchie est présentée à la note 7 a) pour le Groupe d'entreprises comme suit :

#### Au 31 décembre 2013

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

#### Au 31 décembre 2012

	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total
Trésorerie et placements à court terme	155 \$	1 %	128 \$	1 %	– \$	– %	283 \$ 2 %
Revenu fixe	102	– %	5 574	32 %	–	– %	5 676 32 %
Instruments de capitaux propres	9 792	57 %	117	– %	–	– %	9 909 57 %
Biens immobiliers	–	– %	–	– %	1 207	7 %	1 207 7 %
Titres d'entités à capital fermé	–	– %	–	– %	164	1 %	164 1 %
Infrastructures	–	– %	–	– %	139	1 %	139 1 %
Dérivés	–	– %	(12)	– %	1	– %	(11) – %
Total des actifs de placement	10 049 \$	58 %	5 807 \$	33 %	1 511 \$	9 %	17 367 \$ 100 %
Actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs							203 \$
Juste valeur des actifs des régimes							17 570 \$

Le montant total des actifs des régimes comprend des instruments du marché monétaire et des obligations émises par le gouvernement du Canada, des organismes publics et d'autres sociétés d'État totalisant 1 540 millions de dollars (1 868 millions de dollars en 2012 et 2 345 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2012) et des impôts remboursables de 136 millions de dollars (130 millions de dollars en 2012 et 127 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2012) détenus par l'Agence du revenu du Canada. La juste valeur des actifs qui ne sont pas des placements, diminués des passifs, qui comprend les impôts remboursables, correspond approximativement à la valeur comptable.

Les régimes de retraite du Groupe d'entreprises ne détiennent pas leurs propres instruments financiers ni aucun autre actif du Groupe d'entreprises.

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

### e) Coût des régimes à prestations définies et des régimes à cotisations définies

Composantes du coût des régimes à prestations définies et des régimes à cotisations définies comptabilisées à l'état consolidé du résultat global :

Exercice clos le 31 décembre	2013			2012 (retraités – note 4)		
	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	471 \$	121 \$	592 \$	425 \$	138 \$	563 \$
Coût financier	921	159	1 080	978	177	1 155
Produit d'intérêts généré par les actifs des régimes	(771)	–	(771)	(854)	–	(854)
Gains actuariels [note 10 f)] <sup>1</sup>	–	(23)	(23)	–	(26)	(26)
Autres frais administratifs	12	–	12	13	–	13
Pertes (profits) résultant de modifications de régimes	1	–	1	–	(120)	(120)
Profit résultant de la réduction	–	–	–	–	(49)	(49)
Charge au titre des prestations définies [note 10 c)]	634	257	891	562	120	682
Charge au titre des cotisations définies	9	–	9	10	–	10
Charge totale	643	257	900	572	120	692
Rendement des titres réservés	–	(21)	(21)	–	(21)	(21)
<b>Composantes du coût comptabilisées en résultat net (note 9)</b>	<b>643 \$</b>	<b>236 \$</b>	<b>879 \$</b>	<b>572 \$</b>	<b>99 \$</b>	<b>671 \$</b>
(Gains) pertes de réévaluation :						
Rendement des actifs des régimes, à l'exclusion du produit d'intérêts généré par les actifs	(2 131)	–	(2 131)	(704)	–	(704)
(Gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 f)]	(635)	(319)	(954)	1 607	314	1 921
<b>Composantes du coût comptabilisées en autres éléments du résultat global [note 10 c)]</b>	<b>(2 766) \$</b>	<b>(319) \$</b>	<b>(3 085) \$</b>	<b>903 \$</b>	<b>314 \$</b>	<b>1 217 \$</b>

1. Les réévaluations au titre des régimes des autres avantages à long terme sont comptabilisées en résultat net de l'exercice au cours duquel elles se produisent.

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

### f) (Gains actuariels) pertes actuarielles

Composantes des (gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisées à l'état consolidé du résultat global :

Exercice clos le 31 décembre	2013			2012 (retraités – note 4)		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des autres avantages à long terme :						
Gains actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	– \$	(1) \$	(1) \$	– \$	(16) \$	(16) \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières	–	(21)	(21)	–	7	7
Gains actuariels découlant des ajustements liés à l'expérience	–	(1)	(1)	–	(17)	(17)
<b>Gains actuariels comptabilisés en résultat net [note 10 e)]</b>	<b>– \$</b>	<b>(23) \$</b>	<b>(23) \$</b>	<b>– \$</b>	<b>(26) \$</b>	<b>(26) \$</b>
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations définies :						
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses démographiques	1 775 \$	287 \$	2 062 \$	109 \$	(5) \$	104 \$
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant de changements dans les hypothèses financières	(2 368)	(610)	(2 978)	1 554	307	1 861
(Gains actuariels) pertes actuarielles découlant des ajustements liés à l'expérience	(42)	4	(38)	(56)	12	(44)
<b>(Gains actuariels) pertes actuarielles comptabilisés dans les autres éléments du résultat global [note 10 e)]</b>	<b>(635) \$</b>	<b>(319) \$</b>	<b>(954) \$</b>	<b>1 607 \$</b>	<b>314 \$</b>	<b>1 921 \$</b>
<b>Total des (gains actuariels) pertes actuarielles [note 10 c)]</b>	<b>(635) \$</b>	<b>(342) \$</b>	<b>(977) \$</b>	<b>1 607 \$</b>	<b>288 \$</b>	<b>1 895 \$</b>

### g) Hypothèses actuarielles importantes

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

Au 31 décembre	2013		2012	
	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	5,0 %	5,1 %	4,4 %	4,5 %
Indice des prix à la consommation	2,25 %	2,25 %	2,25 %	2,25 %
Charge au titre des prestations définies:				
Taux d'actualisation	4,4 %	4,5 %	5,3 %	5,5 %
Indice des prix à la consommation	2,25 %	2,25 %	2,5 %	2,5 %
Taux d'évolution des coûts des soins de santé <sup>1</sup>	s.o.	7,3 %	s.o.	7,5 %

1. Le taux d'évolution des coûts des soins de santé retenu en 2013 est de 7,3 %, se réduisant progressivement jusqu'à atteindre 4,9 % en 2029. Le taux d'évolution des coûts des soins de santé retenu en 2012 était de 7,5 %, se réduisant progressivement jusqu'à atteindre 4,9 % en 2029.

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

Outre les principales hypothèses actuarielles présentées précédemment, les tables de mortalité ont été mises à jour en 2013 en fonction du *Rapport sur la mortalité des retraités canadiens* publié par l'Institut canadien des actuaires, plus particulièrement des tables de mortalité RRA 2014 pour le secteur public ajustées à l'aide de l'échelle d'amélioration CPM et selon les données d'expérience. Les hypothèses relatives à la mortalité retenues en 2012 étaient fondées sur les tables de mortalité pour 2003 prévues dans la *Loi sur la pension de la fonction publique*, ajustées en fonction des données d'expérience. Les tables de mortalité représentent la probabilité qu'une personne décèdera dans un intervalle d'un an en fonction des divers âges des participants aux régimes de retraite. La mise à jour des tables ainsi que l'échelle d'amélioration CPM ont augmenté considérablement les obligations au titre des prestations définies, en raison de l'accroissement de l'espérance de vie des participants aux régimes, tant pendant qu'après l'emploi.

Les espérances de vie moyennes fondées sur les tables de mortalité et l'échelle d'amélioration retenues pour évaluer les obligations au titre des prestations définies des régimes d'importance sont les suivantes :

<b>Au 31 décembre</b>	<b>2013</b>	2012
Espérance de vie à 60 ans, au 31 décembre 2013 et 2012 (en années) :		
Hommes	27	23
Femmes	29	26
Espérance de vie à 60 ans, au 31 décembre 2033 et 2032 (en années) :		
Hommes	28	24
Femmes	30	27

### h) Analyse de sensibilité

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

#### Au 31 décembre 2013

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

Les sensibilités décrites ci-dessus sont hypothétiques et doivent être utilisées avec circonspection. Les fluctuations des montants en fonction des variations indiquées ne peuvent généralement pas faire l'objet d'une extrapolation étant donné que le rapport entre la variation de l'hypothèse et celle du montant n'est peut-être pas linéaire. Les sensibilités ont été calculées indépendamment des variations des autres hypothèses clés. Les variations d'un facteur peuvent entraîner des variations d'autres facteurs, ce qui pourrait amplifier ou réduire certaines sensibilités. Les méthodes et hypothèses qui ont servi à calculer la sensibilité sont conformes aux méthodes et hypothèses retenues pour calculer les obligations au titre des prestations des régimes de retraite et des autres régimes à prestations et les méthodes et hypothèses appliquées en 2012, sauf pour ce qui est des tables de mortalité comme l'indique la note 10 g).

Les sensibilités utilisées pour les tables de mortalité démontrent l'incidence d'une augmentation ou d'une diminution de la probabilité qu'une personne décèdera dans un intervalle d'un an en fonction des divers âges des participants aux régimes.

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 11 à 23, de 15 à 19, et de 5 à 8 années.

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

### i) Total des paiements versés en espèces

Les paiements versés en espèces au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme sont les suivants :

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des régimes des autres avantages	146 \$	159 \$
Cotisations courantes de l'employeur aux régimes de retraite	306	349
Cotisations spéciales de l'employeur aux régimes de retraite	74	97
Total des paiements versés en espèces au titre des régimes à prestations définies	526	605
Cotisations aux régimes à cotisations définies	9	10
Total des paiements versés en espèces	535 \$	615 \$

Au cours des dernières années, la faiblesse des taux d'actualisation utilisés aux fins de l'évaluation de la solvabilité a fait augmenter les obligations et les déficits des régimes de retraite au titre de la solvabilité de beaucoup. En vertu de modifications apportées à diverses lois par le gouvernement du Canada, les sociétés d'État peuvent bénéficier d'un allègement de leurs cotisations spéciales de solvabilité, sous réserve de certaines conditions. Aux termes de la loi en vigueur, le montant total de l'allègement est plafonné à 15 % de la juste valeur des actifs d'un régime. Conformément à la loi, la Société a été autorisée par le ministre des Finances et le ministre des Transports à réduire ses cotisations spéciales de solvabilité du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 30 juin 2014. Sans cet allègement, la Société aurait dû verser des cotisations spéciales additionnelles de 1,2 milliard de dollars en 2013. Au 31 décembre 2013, le montant total de l'allègement se chiffre à 2,4 milliards de dollars. La Société prévoyait atteindre la limite autorisée de 15 % au début de 2014.

### j) Cotisations futures prévues et allègement de la capitalisation

En 2014, le montant total des cotisations du Groupe d'entreprises aux régimes de retraite à prestations définies s'élèvera, selon les estimations, à 326 millions de dollars, ce qui comprend les cotisations courantes au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes qui avoisineront 250 millions de dollars.

En février 2014, le gouvernement du Canada a pris le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes*. Aux termes de ce règlement, la Société sera exemptée de l'obligation de verser des paiements spéciaux à son régime de pension agréé de 2014 à 2017. Cette mesure a donc été prise temporairement pour tenir compte des difficultés opérationnelles que doit surmonter la Société et elle lui permettra de dégager immédiatement des liquidités en 2014. Au cours de la période de congé de cotisations, la Société poursuivra la restructuration de ses activités et examinera les solutions liées au régime pour en assurer la viabilité à long terme. La Société s'attend à reprendre les paiements spéciaux en 2018, à la fin de la période d'allègement temporaire.

Sans l'allègement de la capitalisation du régime de retraite, la Société serait tenue de verser des cotisations spéciales d'environ \$1.3 milliard de dollars en 2014.

## 11. Impôt sur le résultat

La Société est une société d'État désignée aux fins de l'impôt sur les bénéfices. Elle est donc, de ce fait, assujettie à l'impôt fédéral sur les bénéfices aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les filiales de la Société sont assujetties aux impôts sur les bénéfices fédéraux et provinciaux.

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

	31 décembre 2012 (retraités – note 4)	Comptabilisés en résultat net	Comptabilisés dans les AERG	31 décembre 2013
<b>Actifs (passifs) d'impôt différé nets</b>				
Immobilisations	(25) \$	(22) \$	– \$	(47) \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	82	2	–	84
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 707	94	(772)	1 029
Autres	42	(30)	12	24
Actifs d'impôt différé nets	1 806 \$	44 \$	(760) \$	1 090 \$

## 11. Impôt sur le résultat (suite)

	31 décembre 2011	Effets de l'IAS 19 modifiée (note 4)	Comptabilisés en résultat net (retraités – note 4)	Comptabilisés dans les AERG (retraités – note 4)	31 décembre 2012 (retraités – note 4)
<b>Actifs (passifs) d'impôt différé nets</b>					
Immobilisations	(11) \$	– \$	(14) \$	– \$	(25) \$
Salaires et avantages à payer et provisions connexes	92	–	(10)	–	82
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 380	(3)	26	304	1 707
Autres	11	–	33	(2)	42
<b>Actifs d'impôt différé nets</b>	<b>1 472 \$</b>	<b>(3) \$</b>	<b>35 \$</b>	<b>302 \$</b>	<b>1 806 \$</b>

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

<b>Au 31 décembre</b>	<b>2013</b>	2012 (retraités – note 4)
Actifs d'impôt différé	<b>1 093 \$</b>	1 808 \$
Passifs d'impôt différé	<b>3</b>	2
	<b>1 090 \$</b>	1 806 \$

Au 31 décembre 2013, la Société a comptabilisé un actif d'impôt différé se chiffrant à 1 071 millions de dollars pour les différences temporelles déductibles. Ces données sont fondées sur l'évaluation de la direction selon laquelle il y a tout lieu de croire, d'après tous les éléments de preuve disponibles, tels que les renseignements sur la rentabilité qui sont tirés des résultats opérationnels prévus à long terme, que leur réalisation est probable.

Aucun passif d'impôt différé n'a été comptabilisé pour les différences temporelles liées à des participations dans les filiales, car la Société est capable de contrôler la date à laquelle les différences temporelles se résorberont et il est probable que celles-ci ne se résorberont pas dans un avenir prévisible. Le montant total de ces différences temporelles au 31 décembre 2013 se chiffre à 219 millions de dollars (116 millions de dollars en 2012 – montant retraité).

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

<b>Exercice clos le 31 décembre</b>	<b>2013</b>	2012 (retraités – note 4)
Charge (produit) d'impôt exigible afférent aux éléments suivants :		
Charge (produit) d'impôt exigible	12 \$	14 \$
Ajustements sur exercices antérieurs	3	(6)
	15	8
Charge (produit) d'impôt différé afférent aux éléments suivants :		
Naissance et résorption des différences temporelles	(43)	(38)
Ajustements sur exercices antérieurs	(1)	3
	(44)	(35)
<b>Charge (produit) d'impôt sur le résultat</b>	<b>(29) \$</b>	(27) \$

La charge d'impôt sur le résultat diffère du montant qui serait établi en appliquant le taux d'imposition prévu par la loi fédérale de la Société de 25 % (25 % en 2012) au résultat avant impôt. Les raisons qui expliquent cette différence sont les suivantes :

<b>Exercice clos le 31 décembre</b>	<b>2013</b>	2012 (retraités – note 4)
Résultat avant impôt	(58) \$	(110) \$
Impôt fédéral au taux d'imposition prévu par la loi pour la Société	(15)	(27)
Impôt provincial des filiales moins l'abattement d'impôt fédéral	1	–
Effet des changements du taux d'imposition prévu par la loi sur l'impôt différé	–	(1)
Effet de la partie non imposable du produit sur la vente d'immobilisations	(14)	(1)
Autre	(1)	2
<b>Charge (produit) d'impôt sur le résultat</b>	<b>(29) \$</b>	(27) \$

Le taux d'imposition prévu par la loi fédérale est resté à 25 % en 2012 et en 2013. Il s'agit du taux d'imposition à long terme prévu par la loi fédérale qui est applicable.



## 12. Autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global ont été comptabilisés comme suit :

	Éléments qui sont susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net		Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net	
	Profits latents (pertes latentes) sur les actifs financiers disponibles à la vente		Réévaluations au titre des régimes à prestations définies	Autres éléments du résultat global
<b>Exercice clos le 31 décembre 2013</b>				
Montant de l'exercice	(46) \$		3 085 \$	3 039 \$
Impôt sur le résultat	12		(772)	(760)
Montant net	<b>(34) \$</b>		<b>2 313 \$</b>	<b>2 279 \$</b>
<b>Exercice clos le 31 décembre 2012</b>				
Montant de l'exercice	9 \$		(1 217) \$	(1 208) \$
Impôt sur le résultat	(2)		304	302
Montant net	7 \$		(913) \$	(906) \$

## 13. Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition a été réparti, lors de la comptabilisation initiale, entre deux unités génératrices de trésorerie qui correspondent au secteur Purolator et au secteur Logistique. La valeur comptable de l'écart d'acquisition pour les secteurs qui ont un solde d'écart d'acquisition s'établit comme suit :

Au 31 décembre	2013		2012	
	Secteur Purolator	Secteur Logistique	Total	Total
Solde à l'ouverture de l'exercice	121 \$	9 \$	130 \$	125 \$
Écart d'acquisition généré au cours de l'exercice	-	-	-	5
Solde à la clôture de l'exercice	<b>121 \$</b>	<b>9 \$</b>	<b>130 \$</b>	130 \$

### Test de dépréciation de l'écart d'acquisition

L'écart d'acquisition est soumis à un test de dépréciation une fois l'an, à la clôture du troisième trimestre pour le secteur Purolator et le secteur Logistique. La valeur recouvrable de chaque secteur est estimée en fonction de la valeur d'utilité, et il a été déterminé qu'elle était supérieure à la valeur comptable. Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée à ce titre pour l'exercice considéré, ni pour l'exercice précédent.

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

- Les flux de trésorerie futurs ont été actualisés pour déterminer la valeur d'utilité. Les flux de trésorerie étaient fondés sur le plan quinquennal de Purolator, qui concorde avec l'expérience passée et la manière dont Purolator est gérée. Les flux de trésorerie ont été établis par extrapolation en leur appliquant un taux de croissance à perpétuité de 2,5 % (2,5 % en 2012), qui tient compte à la fois des taux de croissance et d'inflation et constitue un taux acceptable compte tenu de l'information disponible et des normes en vigueur dans l'industrie au moment du test de dépréciation.
- Un taux d'actualisation avant impôt de 16 % (16 % en 2012) a été appliqué pour calculer la valeur recouvrable de Purolator, qui est fondée sur le coût moyen pondéré du capital de Purolator.

## 14. Fournisseurs et autres créditeurs

Les fournisseurs et autres créditeurs se composent des éléments suivants :

Au 31 décembre	2013		2012	
			(retraités - note 4)	
Comptes fournisseurs	145 \$		119	\$
Charges à payer et autres créditeurs	255		216	
Administrations postales étrangères	123		114	
Mandats-poste en circulation	30		34	
Impôts à payer	67		57	
Total	<b>620 \$</b>		540	\$

Des informations sur les risques de marché, de crédit et de liquidité relatifs aux fournisseurs et autres créditeurs sont présentées à la note 24.

## 15. Prêts et emprunts

Les prêts et emprunts se composent des éléments suivants :

Au 31 décembre	2013		2012	
	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable
Obligations, série 1, échéant en juillet 2040, portant intérêt à 4,36 %, payables semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet <sup>1,3</sup>	554 \$	498 \$	622 \$	498 \$
Obligations, série 2, échéant en juillet 2025, portant intérêt à 4,08 %, payables semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet <sup>1,3</sup>	533	498	582	498
Obligations non remboursables par anticipation, échéant en mars 2016, portant intérêt à 10,35 %, payables semestriellement le 15 mars et le 15 septembre <sup>2,3</sup>	65	55	70	55
Obligations liées à des contrats de location-financement, échéant à diverses dates de 2014 à 2016, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant de 5,7 % à 7,5 % <sup>4</sup>	6	6	7	7
Obligations liées à des contrats de location-financement, échéant en 2019, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant entre 3,3 % et 5,5 % <sup>5</sup>	74	74	85	85
<b>Total des prêts et emprunts</b>	<b>1 232 \$</b>	<b>1 131 \$</b>	<b>1 366 \$</b>	<b>1 143 \$</b>
Prêts et emprunts courants	23 \$	23 \$	20 \$	20 \$
Prêts et emprunts non courants	1 209 \$	1 108 \$	1 346 \$	1 123 \$

1. La Société a le droit de rembourser les obligations avant l'échéance en tenant compte d'une prime par rapport à la juste valeur.
2. Cette dette n'est pas assortie de conditions de remboursement par anticipation.
3. Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.
4. Les obligations liées à des contrats de location-financement concernent le programme de renouvellement des ordinateurs de la Société et sont remboursables en versements mensuels.
5. Une filiale bénéficie d'un crédit-bail pour l'acquisition d'immobilisations, qui lui permet des emprunts pouvant atteindre 125 millions de dollars. Le ratio de la dette à long terme au résultat avant intérêt, impôt et amortissement prévu par une clause restrictive ne doit pas dépasser trimestriellement 2,5:1. La filiale respecte la clause restrictive.

Une filiale dispose d'une marge de crédit renouvelable de trois ans non garantie qui lui permet d'emprunter un montant maximal de 75 millions de dollars. Depuis le 17 décembre 2013, cette facilité a été renégociée et le seuil maximal d'emprunt est désormais de 50 millions de dollars au titre de la marge de crédit engagée et de 25 millions de dollars de plus au titre de la marge de crédit non engagée. Aucun emprunt n'a été fait sur cette marge de crédit au 31 décembre 2013 ou au 31 décembre 2012. Cette facilité de crédit est assortie de deux clauses restrictives. Trimestriellement, le ratio de la dette à long terme au résultat avant intérêt, impôt et amortissement de la filiale ne doit pas dépasser 2,5:1, et le ratio de couverture de la charge d'intérêts doit être égal ou supérieur à 4:1. La filiale respecte ces deux clauses restrictives au 31 décembre 2013.

La charge d'intérêts sur les prêts et emprunts s'établit à 41 millions de dollars (46 millions de dollars en 2012).

Les remboursements futurs du capital des prêts et emprunts, à l'exclusion des obligations liées à des contrats de location-financement, s'établissent comme suit :

Au 31 décembre	2013	2012
2016	55 \$	55 \$
2025	500	500
2040	500	500
	<b>1 055 \$</b>	<b>1 055 \$</b>

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

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

## 15. Prêts et emprunts (suite)

Les obligations liées à des contrats de location-financement au 31 décembre 2012 se présentent comme suit :

	Paiements minimaux	Charge d'intérêts non amortie	Valeur actualisée des paiements minimaux
Un an et moins	23 \$	3 \$	20 \$
Plus d'un an mais moins de cinq ans	68	6	62
Plus de cinq ans	10	–	10
Obligations liées à des contrats de location-financement	101 \$	9 \$	92 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement courantes	23 \$	3 \$	20 \$
Obligations liées à des contrats de location-financement non courantes	78 \$	6 \$	72 \$

## 16. Provisions

Le tableau ci-après présente les variations des provisions consolidées pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 :

	Litiges	Autres provisions	Total
Solde au 31 décembre 2012	55 \$	35 \$	90 \$
Provisions supplémentaires constituées	17	30	47
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(15)	(33)	(48)
Réduction au titre de la réévaluation des provisions	(5)	(1)	(6)
Solde au 31 décembre 2013	<b>52 \$</b>	<b>31 \$</b>	<b>83 \$</b>
Provisions courantes	<b>51 \$</b>	<b>30 \$</b>	<b>81 \$</b>
Provisions non courantes	<b>1 \$</b>	<b>1 \$</b>	<b>2 \$</b>

### Litiges

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

### Autres provisions

Les soldes des autres provisions aux 31 décembre 2013 et 2012 englobent un certain nombre d'éléments, notamment les obligations de démantèlement associées aux coûts de désamiantage et de remise en état de propriétés qui, selon ce qui est prévu, doivent être rénovées ou qui sont destinées à être cédées par la vente. Les obligations de démantèlement découlant des cessions devraient être transférées aux acheteurs éventuels des propriétés à la date de la vente, qui devrait avoir lieu au cours de la prochaine année. Les sorties de trésorerie estimatives ont été actualisées à un taux d'intérêt sans risque qui se situe entre 0,9 et 1,1 % (entre 0,9 et 1,1 % en 2012). La Société estime que les sorties de trésorerie non actualisées nécessaires pour le transfert de ses obligations de démantèlement comptabilisées s'élèvent à environ 2 millions de dollars (4 millions de dollars en 2012) et que leur valeur actuelle, au 31 décembre 2013, se chiffre à 2 millions de dollars (4 millions de dollars en 2012).

Une provision au titre des indemnités de cessation d'emploi fait également partie de cette catégorie. Elle représente la meilleure estimation de la direction des sorties de trésorerie probables nécessaires pour le paiement des indemnités de cessation d'emploi. L'échéancier des sorties de trésorerie est à court terme pour ces indemnités.

Les autres éléments qui composent le solde comptabilisé au 31 décembre 2013 dans les autres provisions comprennent les obligations à l'expiration de contrats de location importants, qui englobent les obligations juridiques de remettre dans leur état original les biens loués à la fin des contrats, d'autres provisions de la Société et la charge d'impôt. À l'exception des obligations à l'expiration de contrats de location, l'échéancier des sorties de trésorerie liées aux autres éléments est à court terme. Les sorties de trésorerie liées aux obligations à l'expiration de contrats de location devraient se produire au cours des huit prochaines années.

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

## 16. Provisions (suite)

### Équité salariale

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

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

La provision, qui est comptabilisée dans les salaires et avantages à payer et provisions connexes, constituent la meilleure estimation de la direction des coûts qui devront encore être engagés pour respecter le protocole d'entente. Des informations détaillées ne sont pas présentées, car elles pourraient être préjudiciables à la Société.

## 17. Gestion du capital

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

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

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

Le montant des emprunts et prêts restant dû s'établit à 1 131 millions de dollars au 31 décembre 2013, contre 1 143 millions de dollars au 31 décembre 2012. Cette diminution de 12 millions de dollars en 2013 est attribuable à une baisse du montant des obligations liées à des contrats de location-financement. Le montant des autres passifs (non courants) est resté essentiellement le même par rapport aux périodes comparatives précédentes. L'augmentation des capitaux du Canada s'explique surtout par les réévaluations au titre des régimes à prestations définies, qui sont constatées dans les autres éléments du résultat global et immédiatement incluses dans les résultats non distribués ou le déficit accumulé de la Société. Les capitaux du Canada étaient déficitaires de 391 millions de dollars au 31 décembre 2013 et de 2 633 millions de dollars (montant retraité, note 4) au 31 décembre 2012.

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

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

Ces objectifs et les stratégies connexes sont examinés et approuvés chaque année par le Conseil d'administration dans le cadre de l'étude du Plan d'entreprise annuel, qui est ensuite soumis à l'approbation du gouverneur en conseil. La première année de chacun des plans d'entreprise de 2013-2017 et de 2014-2018 de la Société a été approuvée par le gouverneur en conseil le 12 décembre 2013.

Les *Lois* régissent la déclaration, le montant et le paiement d'un dividende au gouvernement du Canada. Le dividende fait l'objet d'un examen annuel, car la Société est tenue de présenter une proposition de paiement de dividende dans son Plan d'entreprise. La Société a indiqué dans son Plan d'entreprise de 2013-2017 son intention de ne pas verser de dividende en 2013.

Au total, des dividendes se chiffrant à 271 millions de dollars ont été versés au gouvernement du Canada de 2004 à 2008. Aucun dividende n'a été versé à l'actionnaire de 2009 à 2013. Le cadre financier prévoit le paiement d'un dividende de 0 % à 20 % pour 2010 et 2011, et de 15 % à 20 % de 2012 à 2014.

## 17. Gestion du capital (suite)

Les limites de la capacité d'emprunt de la Société et les facilités de crédit auxquelles elle a accès sont décrites à la note 24 c) sur le risque d'illiquidité découlant d'instruments financiers. La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que la Société indique son intention d'emprunter dans son Plan d'entreprise annuel ou dans une modification du Plan, qui doivent tous deux être approuvés par le Conseil d'administration et le gouverneur en conseil. De plus, les conditions détaillées de chaque emprunt doivent être approuvées par le ministre des Finances.

La limite d'emprunt de la Société auprès d'autres sources que l'État, qui s'élève à 2,5 milliards de dollars, a été approuvée en vertu de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, qui précise que les emprunts doivent être faits en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 100 millions de dollars (250 millions de dollars en 2012) pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme.

La capacité de la Société d'obtenir des capitaux supplémentaires est fonction des conditions du marché et des dispositions des *Lois*. La *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit l'établissement d'une structure de capital composée de capital-actions qui autorise la Société à émettre des actions à ses employés et au gouvernement du Canada. Cette méthode de financement n'a toutefois pas été utilisée.

Le Groupe d'entreprises n'est pas assujéti, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant le capital. Aux termes de divers accords d'emprunt, une filiale doit respecter certaines clauses restrictives qui exigent des ratios financiers minimaux concernant ses liquidités et sa dette/capitaux propres ainsi que l'achat d'immobilisations. La filiale respecte toutes les clauses restrictives (note 15).

## 18. Passifs éventuels

- a) Une plainte a été déposée auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) alléguant qu'il y avait eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale. La plainte a été initialement présentée en décembre 1982 par l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA). En mars 2006, sur la recommandation d'un conciliateur, la Commission a rejeté la plainte pour motif que celle-ci pouvait être traitée plus adéquatement sous le régime du *Code canadien du travail*.

Le 10 octobre 2012, la Société a été avisée par la Commission que l'ACMPA avait demandé la réactivation de sa plainte sur la parité salariale. La Société a déposé un mémoire juridique complet le 10 décembre 2012, donnant suite à la demande de la Commission à cet effet.

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

- b) L'ancienne convention collective entre la Société et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) a expiré en janvier 2011. À la suite des grèves tournantes déclenchées dans tout le pays par le STTP et du lock-out décrété par la Société, le gouvernement du Canada a déposé un projet de loi forçant le retour au travail, qui a reçu la sanction royale en juin 2011. En octobre 2011, le STTP a déposé une requête de contestation de la constitutionnalité de la loi. De nouvelles ententes ont par la suite été ratifiées et signées en décembre 2012.

Comme il n'est pas actuellement possible de déterminer l'issue de la requête de contestation de la constitutionnalité de la loi forçant le retour au travail présentée par le STTP, aucune provision n'a été comptabilisée dans les états financiers consolidés à ce titre.

- c) En 2013, des membres de l'unité des Factrices et facteurs ruraux et suburbains du STTP (STTP-FFRS) ont déposé à titre individuel des plaintes (plaintes de 2013) devant la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) qui allèguent, notamment, qu'il y aurait eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale. La Commission avait déjà décliné compétence pour entendre des plaintes similaires présentées en 2012 (plaintes de 2012). Conformément au processus mis en place pour les plaintes de 2012, la Société a demandé à la Commission de décliné compétence pour entendre les plaintes de 2013 en se fondant sur le fait qu'il y a eu des erreurs de procédures et qu'il faudrait d'abord aller au bout du processus interne de règlement des différends à l'amiable.

Après que la Commission a décliné compétence relativement aux plaintes de 2012 déposées devant elle, d'autres réclamations ont été déposées contre la Société au nom de membres individuels du STTP-FFRS, dans divers endroits du pays. Ces réclamations allèguent, entre autres, que la Société contrevient à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* en refusant l'équité salariale entre l'unité des FFRS et les employés travaillant à l'extérieur des installations postales de la Société.

Comme il n'est pas actuellement possible de déterminer l'issue de ces réclamations, aucune provision n'a été comptabilisée dans les états financiers consolidés à ce titre.

## 18. Passifs éventuels (suite)

- d) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises a conclu des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, chaque société du Groupe d'entreprises a conclu des ententes d'indemnisation avec chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants et avec certains employés, soit aux termes de règlements administratifs, soit d'ententes, afin de les dédommager pour les réclamations dont ils pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs ou de dirigeants du Groupe d'entreprises ou dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs, de dirigeants ou d'une autre fonction semblable au sein d'une autre entité à la demande du Groupe d'entreprises.

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

- e) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises est partie à différentes réclamations et divers litiges pour lesquels les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations qui en découleraient ne peuvent être estimées ou ne sont pas probables à l'heure actuelle. Lorsqu'une obligation est manifeste, la Société comptabilise des provisions au titre de litiges si une sortie de ressources est probable, et qu'il est possible d'en estimer le montant de manière raisonnable (note 16 sur les provisions).
- f) Certains des bâtiments de la Société contiennent des matériaux composés d'amiante que la Société sera obligée de retirer et de détruire de manière spéciale si ces biens subissent des rénovations majeures ou s'ils sont démolis en tout ou en partie. À moins que l'un de ces critères n'entre en jeu, aucune provision à cet égard ne figure dans les états financiers consolidés, puisqu'il n'existe actuellement aucune obligation de retirer ou de détruire les matériaux contenant de l'amiante.

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

De même, la juste valeur des obligations de démantèlement liées à la remise en état des sites après l'enlèvement permanent d'une boîte postale communautaire d'un lieu ne peut pas être raisonnablement estimée, car la Société ne connaît pas les dates de règlement des obligations. La Société continuera à évaluer sa capacité d'estimer les justes valeurs de ses obligations de démantèlement à chaque date de clôture.

## 19. Engagements

- a) Le Groupe d'entreprises s'est engagé à verser les paiements minimaux futurs suivants au titre de la location d'installations et de matériel de transport, et pour d'autres contrats de location simple :

<b>Au 31 décembre</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Tout au plus un an	152 \$	152 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	355	380
Plus de cinq ans	427	353
<b>Total</b>	<b>934 \$</b>	<b>885 \$</b>

Ces montants comprennent des paiements au titre de la location totalisant 34 millions de dollars (52 millions de dollars en 2012) qui seront versés par la Société, dans le cours normal de ses activités, à des parties liées pour des locaux destinés aux services postaux et aux services de transport.

Le Groupe d'entreprises a conclu des contrats de location simple pour un certain nombre de propriétés, y compris des bâtiments industriels, des magasins de détail, des bureaux et des terrains ainsi que pour du matériel d'exploitation. En général, les contrats de location peuvent s'étaler sur 1 à 20 ans, mais ont une durée de cinq ans, en moyenne. Le renouvellement des contrats qui sont assortis d'options de renouvellement est laissé à l'appréciation du Groupe d'entreprises. Certains contrats accordent à la Société un droit de premier refus en cas de vente du bâtiment.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013, un montant de 151 millions de dollars a été comptabilisé en charges dans le résultat net au titre des contrats de location simple (148 millions de dollars en 2012). Ce montant est net des produits locatifs qui totalisent 10 millions de dollars (10 millions de dollars en 2012).

## 19. Engagements (suite)

- b)** Au 20 mars 2014, le Groupe d'entreprises est partie à des ententes contractuelles avec des fournisseurs externes, dont des contrats qui prévoient des pénalités ou frais de résiliation de contrats, dont la valeur est d'environ 992 millions de dollars et qui vont jusqu'à 2022. Ce montant comprend les contrats liés à l'acquisition d'immobilisations dont la valeur est estimée à 48 millions de dollars.
- c)** Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services sur des périodes de plus d'un an. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs fondés sur les volumes, sous réserve des droits du Groupe d'entreprises de résilier ces ententes contractuelles.

## 20. Autres charges opérationnelles

Les autres charges opérationnelles comprennent ce qui suit :

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 318 \$	1 336 \$
Immobilier, installations et entretien	349	324
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	499	540
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>2 166 \$</b>	<b>2 200 \$</b>

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

Les produits et les charges liés aux activités d'investissement et de financement se composent de ce qui suit :

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Produit d'intérêts	11 \$	12 \$
Profit sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente <sup>1</sup>	168	35
Autres produits	3	3
<b>Produits de placement et autres produits</b>	<b>182 \$</b>	<b>50 \$</b>
Charge d'intérêts	(41) \$	(46) \$
Autres charges	(6)	(8)
<b>Charges financières et autres charges</b>	<b>(47) \$</b>	<b>(54) \$</b>
<b>Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement</b>	<b>135 \$</b>	<b>(4) \$</b>

1. Le profit est principalement attribuable à la cession de deux actifs importants, classés comme étant détenus en vue de la vente au 31 décembre 2012, qui ont été vendus au cours de l'exercice considéré.

## 22. Participations dans d'autres entités

Des informations détaillées sur les activités des principales filiales de la Société, à la date de clôture, sont présentées dans le tableau suivant.

Nom de la filiale	Principale activité	Pays de constitution	Pays d'exercice des activités	Proportion de la participation détenue directement ou indirectement	
				31 décembre 2013	31 décembre 2012
Purolator Holdings Ltd.	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 %

Du début de l'exercice précédent jusqu'au 14 mars 2012, la Société détenait une participation de 51 % dans Innovaposte, principal fournisseur de services de technologie de l'information du Groupe d'entreprises. Le 14 mars 2012, le Groupe d'entreprises a acheté le reste des actions avec droit de vote d'Innovaposte. Des informations complémentaires sur la base de consolidation sont présentées à la note 2 a).

## 23. Transactions entre 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

Les transactions avec le gouvernement du Canada, ses organismes et les autres sociétés d'État s'établissent comme suit :

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
<b>Produits générés par des transactions entre parties liées</b>	<b>268 \$</b>	271 \$
<b>Paiements reçus à titre de compensation en vertu de programmes</b>		
Envois postaux du gouvernement et envois destinés aux aveugles	22 \$	22 \$
<b>Loyers versés par les parties liées pour des locaux loués auprès de la Société</b>	<b>7 \$</b>	7 \$
<b>Charges relatives aux parties liées</b>	<b>33 \$</b>	29 \$

La majeure partie des produits générés par des transactions entre parties liées concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada, ainsi que des paiements reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux aveugles (note 5).

Les montants à recevoir et exigibles des parties liées qui sont présentés dans l'état consolidé de la situation financière sont les suivants :

Au 31 décembre	2013	2012
<b>Montants à recevoir et exigibles des parties liées</b>		
Inclus dans les clients et autres débiteurs	20 \$	19 \$
Inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs	16 \$	10 \$
<b>Produits différés générés par des transactions entre parties liées</b>	<b>3 \$</b>	7 \$

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

Au 31 décembre	2013	2012
Tout au plus un an	7 \$	6 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	24	25
Plus de cinq ans	6	12
<b>Total</b>	<b>37 \$</b>	43 \$

### b) Rémunération des principaux dirigeants

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

La rémunération des principaux dirigeants a été la suivante :

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
		(retraités – note 4)
Avantages du personnel à court terme	9 \$	8 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	2	2
<b>Total (à l'exclusion des indemnités de cessation d'emploi)</b>	<b>11 \$</b>	10 \$

La rémunération des administrateurs du Conseil d'administration pour 2013 présentée dans le tableau précédent s'élève à 0,3 million de dollars (0,3 million de dollars en 2012).

En 2013, aucune indemnité ponctuelle de cessation d'emploi au titre de la rémunération des principaux dirigeants n'a été versée (2 millions de dollars en 2012). Il n'y a eu aucune autre transaction avec les principaux dirigeants que celles concernant la rémunération.



## 23. Transactions entre parties liées (suite)

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

Dans le cours normal de ses activités, il arrive que le Groupe d'entreprises interagisse avec des entreprises dont les politiques financières et opérationnelles sont entièrement ou conjointement régies par les principaux dirigeants du Groupe d'entreprises. Le cas échéant, les principaux dirigeants concernés se retirent toujours de toutes les discussions ou décisions se rattachant aux transactions entre les sociétés. Les seules transactions d'importance qui visent l'exercice clos le 31 décembre 2013 ont trait à celles effectuées entre Purolator et une société contrôlée par l'un des principaux dirigeants du Groupe d'entreprises, qui est un administrateur et un actionnaire minoritaire de Purolator. Cette société a fourni à Purolator des services de transport aérien pour un montant de 110 millions de dollars (111 millions de dollars en 2012). Au 31 décembre 2013, une somme de 4 millions de dollars (5 millions de dollars en 2012) est due à la société par la filiale. Cette somme a été prise en compte dans les fournisseurs et autres créditeurs. Ces transactions ont été effectuées à des prix et à des conditions qui étaient comparables à ceux des transactions effectuées avec les autres fournisseurs de Purolator.

### d) Transactions avec les régimes de retraite de la Société

Au cours de l'exercice, la Société a rendu des services administratifs au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes pour un montant de 9 millions de dollars (8 millions de dollars en 2012). Au 31 décembre 2013, une créance de 4 millions de dollars (1 million de dollars en 2012) liée aux transactions avec le Régime est impayée et a été prise en compte dans les clients et autres débiteurs.

Les paiements en espèces, y compris les cotisations aux régimes à prestations définies et aux régimes à cotisations définies du Groupe d'entreprises, sont présentés à la note 10 i).

## 24. Nature et étendue des risques découlant des instruments financiers

### 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 et avantages à payer, lesquels découlent directement de ses activités. Le Groupe d'entreprises achète et vend des dérivés afin de gérer certains risques, conformément à sa politique de gestion des risques. Les dérivés ne sont jamais achetés à des fins de spéculation.

Les stratégies de gestion des risques sont susceptibles d'évoluer en fonction des conditions et des circonstances futures, y compris des effets et des conséquences de l'évolution de la conjoncture économique. Les stratégies futures pourraient ne pas protéger entièrement le Groupe d'entreprises des effets négatifs à court terme, dont les plus importants pourraient avoir une incidence sur les ressources en liquidités et en capitaux ainsi que l'exposition aux pertes de crédit.

### a) Risque de marché

Le risque de marché est le risque de pertes que font courir les fluctuations de facteurs de marché externes comme les taux d'intérêt, les cours du change et le prix des marchandises.

**a.1) Risque de taux d'intérêt** • Les placements du Groupe d'entreprises comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont désignés à la juste valeur par le biais du résultat net ou comme étant disponibles à la vente. Presque tous les placements sont des titres de créance à taux fixe; ils sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué soit par des placements dans des instruments à court terme, soit, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux à certains passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2013, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des placements du portefeuille était de 12 ans (13 ans en 2012).

Le Groupe d'entreprises a effectué une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt en utilisant une augmentation ou une diminution de 1 %, ce qui représente l'évaluation par la direction d'une variation raisonnablement possible des taux d'intérêt, étant donné la nature et la durée jusqu'à l'échéance des placements en circulation. Une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait augmenter ou diminuer la valeur des titres réservés et des autres éléments du résultat global de 58 millions de dollars au 31 décembre 2013 (70 millions de dollars en 2012). De telles variations de leur valeur seraient en partie compensées par la modification 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.

## 24. Nature et étendue des risques découlant des instruments financiers (suite)

- a.2) Risque de change** • Le Groupe d'entreprises est exposé au risque de change qui découle surtout des règlements internationaux avec les administrations postales étrangères et du remboursement des mandats-poste libellés en monnaie étrangère. L'obligation de la Société de parvenir à un règlement avec les administrations postales étrangères est libellée en droits de tirage spéciaux (DTS), soit un panier de monnaies étrangères comprenant le dollar américain (\$ US), l'euro (€), la livre sterling (£) et le yen (¥), alors que les paiements sont généralement libellés en dollars américains.

Au cours de l'exercice, le Groupe d'entreprises a poursuivi la mise en œuvre de son 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 libellés dans les quatre devises qui forment un DTS. Dans le cadre du programme, les opérations de couverture autorisées ne peuvent dépasser 70 % des expositions nettes prévues lorsque les flux de trésorerie sont hautement probables. Les montants notionnels des contrats de change à terme en vigueur s'établissent comme suit :

### Au 31 décembre 2013

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

### Au 31 décembre 2012

Devise	Montant notionnel	Équivalent canadien	Taux contractuel moyen	Échéance	Type	Juste valeur
Dollar américain	16 \$ US	16 \$	0,99 \$/\$ US	10 janvier 2013	Vente à terme	- \$
Euro	9 €	12	1,30 \$/€	11 janvier 2013	Vente à terme	-
Livre sterling	2 £	3	1,60 \$/£	11 janvier 2013	Vente à terme	-
Yen	250 ¥	3	0,012 \$/¥	11 janvier 2013	Vente à terme	-
<b>Total</b>		<b>34 \$</b>				<b>- \$</b>

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

	Exercice clos le 31 décembre 2013			2012		Total
	Profits de change	Pertes sur dérivés	Total	Profits (pertes) de change	Profits (pertes) sur dérivés	
Latents	2 \$	- \$	2 \$	2 \$	(1) \$	1 \$
Réalisés	5	(8)	(3)	(2)	6	4
<b>Total</b>	<b>7 \$</b>	<b>(8) \$</b>	<b>(1) \$</b>	<b>- \$</b>	<b>5 \$</b>	<b>5 \$</b>

L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2013 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 4 millions de dollars (5 millions de dollars en 2012).

- a.3) Risque marchandises** • Le Groupe d'entreprises est, de par sa nature, exposé au risque d'augmentation du prix du carburant. Il atténue partiellement ce risque en imposant un supplément pour le prix du carburant à l'égard de certains de ses produits. Une telle technique d'atténuation des risques est reconnue dans le secteur et mise en pratique depuis longtemps.

## 24. Nature et étendue des risques découlant des instruments financiers (suite)

### b) Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles et amène le Groupe d'entreprises à subir une perte financière. Le risque de crédit découle des placements dans des sociétés et des institutions financières, ainsi que du crédit consenti aux clients grossistes et commerciaux, notamment les créances impayées. Les ventes sont réglées par les clients au comptant ou au moyen des principales cartes de crédit.

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

Le risque de crédit lié aux placements est réduit grâce à des placements auprès d'émetteurs qui répondent à des critères de placement précis et à l'imposition d'un plafond monétaire par type de produit financier et par émetteur de titres. Les placements dans des institutions financières et des sociétés doivent avoir des cotes minimales de deux agences de notation indépendantes équivalant aux cotes R1 (moyen) pour les placements à court terme et A pour les placements à long terme du Dominion Bond Rating Service. Le Groupe d'entreprises examine régulièrement les cotes de crédit des émetteurs de ses placements, et il liquide les placements dans un délai donné si la cote de crédit de l'émetteur descend en deçà des niveaux acceptables. Aucune perte de valeur sur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (aucune en 2012).

Le risque de crédit lié aux créances à recevoir de clients grossistes et commerciaux est atténué par l'importance de la clientèle du Groupe d'entreprises, qui regroupe à peu près tous les secteurs d'activité au Canada. Le Groupe d'entreprises applique un programme d'évaluation du crédit de chaque client selon la solidité financière et les habitudes de paiement, et limite le montant du crédit accordé lorsqu'il le juge nécessaire. Il surveille ses comptes clients en fonction de ces limites de crédit et de l'ancienneté des factures impayées. Il établit une provision pour créances douteuses pour tenir compte de la valeur de réalisation estimative des comptes clients. Il établit une provision générale selon les résultats antérieurs et les arriérés des débiteurs douteux, et évalue chaque compte important en fonction de facteurs donnés, dont la capacité de payer et les habitudes de paiement. Même si le ralentissement persiste dans certains secteurs de l'économie canadienne, le Groupe d'entreprises n'a pas enregistré d'augmentation de ses créances douteuses par rapport aux exercices précédents. La surveillance hebdomadaire de la balance chronologique des créances et du délai moyen de recouvrement n'a pas indiqué de changements importants dans la tendance de l'ancienneté des créances.

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

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

#### Clients et autres débiteurs

Au 31 décembre	2013	2012
		(retraités – note 4)
Comptes clients :		
Courants	426 \$	396 \$
Échus depuis 1 à 15 jours	57	66
Échus depuis 16 à 30 jours	19	19
Échus depuis plus de 30 jours	26	25
Provision pour créances douteuses	(8)	(8)
Comptes clients – nets	520	498
Comptes clients – administrations postales étrangères	214	172
Autres débiteurs	45	32
<b>Clients et autres débiteurs</b>	<b>779 \$</b>	<b>702 \$</b>

Les pertes de valeur sur les clients et autres débiteurs comptabilisées au cours de l'exercice représentent 3 millions de dollars (2 millions de dollars en 2012).

## 24. Nature et étendue des risques découlant des instruments financiers (suite)

### c) Risque d'illiquidité

Le risque de liquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsqu'elles sont 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 appariant les profils d'échéance des actifs 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.

En février 2014, la Société a reçu un allègement la dispensant de verser des paiements spéciaux à son régime de retraite agréé pour la période allant de 2014 à 2017 [note 10 j)]. En outre, elle commencera à mettre en œuvre les initiatives énoncées dans son Plan d'action en cinq points, afin de régler la question de la viabilité à long terme de ses activités et d'aider à assurer sa rentabilité future. De son avis, elle a des liquidités et une capacité d'emprunt autorisée suffisantes pour couvrir ses activités pour au moins les 12 prochains mois, grâce à l'allègement qui lui a été accordé et à la mise en œuvre du Plan d'action en cinq points.

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

Au 31 décembre 2013, le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 100 millions de dollars (250 millions de dollars en 2012) pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme. Le montant des prêts et emprunts de la Société se chiffre à 1 057 millions de dollars (1 058 millions de dollars en 2012), et des lettres de crédit avaient été émises pour un montant de 13 millions de dollars (13 millions de dollars en 2012) au 31 décembre 2013. Aucune somme n'a été prélevée sur les facilités d'emprunt à court terme au 31 décembre 2013. Afin d'obtenir des fonds additionnels au moyen d'emprunts, la Société doit indiquer son intention de contracter des emprunts dans son Plan d'entreprise annuel, ou dans une modification de ce plan, qui doivent tous deux être approuvés par le Conseil d'administration de la Société et le gouverneur en conseil. La première année de chacun des plans d'entreprise de 2013-2017 et de 2014-2018 de la Société a été approuvée par le gouverneur en conseil le 12 décembre 2013. Par ailleurs, les conditions détaillées dont est assorti chacun des emprunts doivent être approuvées par le ministre des Finances.

Au 31 décembre 2013, les filiales de la Société ont également accès à des facilités de crédit s'élevant à 205 millions de dollars (205 millions de dollars en 2012), dont 74 millions de dollars (85 millions de dollars en 2012) ont été utilisés à la clôture de l'exercice. Les filiales disposent également de lettres de crédit totalisant 7 millions de dollars (6 millions de dollars en 2012). Des informations complémentaires à ce sujet sont présentées à la note 15.

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

#### Au 31 décembre 2013

	Taux d'intérêt effectif	Moins d'un an	Plus d'un an, mais moins de cinq ans	Plus de cinq ans	Total
Ne portant pas intérêt <sup>1</sup>	s.o.	727 \$	1 \$	– \$	728 \$
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	980	1 089
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	643	745
Obligations non remboursables par anticipation	10,6 %	6	63	–	69
Obligations liées à des contrats de location-financement	3,3 % – 7,5 %	25	57	4	86
		<b>800 \$</b>	<b>290 \$</b>	<b>1 627 \$</b>	<b>2 717 \$</b>

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

## 24. Nature et étendue des risques découlant des instruments financiers (suite)

Au 31 décembre 2012

	Taux d'intérêt effectif	Moins d'un an	Plus d'un an, mais moins de cinq ans	Plus de cinq ans	Total (retraités – note 4)
Ne portant pas intérêt <sup>1</sup>	s.o.	740 \$	1 \$	– \$	741 \$
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	1 001	1 110
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	663	765
Obligations non remboursables par anticipation	10,6 %	6	69	–	75
Obligations liées à des contrats de location-financement	3,3 % – 7,5 %	23	68	10	101
		811 \$	307 \$	1 674 \$	2 792 \$

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

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

## 25. Informations sectorielles

a) **Secteurs opérationnels** • Les méthodes comptables utilisées pour les secteurs opérationnels sont les mêmes que celles décrites dans les principales méthodes comptables [note 2 m)].

Toutes les transactions intersectorielles sont comptabilisées à la valeur d'échange, qui correspond au montant convenu entre les diverses entités juridiques et les divers secteurs concernés. Les opérations sont conclues à des conditions qui sont comparables à celles en vigueur sur les marchés, sauf pour le secteur des services des TI qui sont offerts en interne, car Innovaposte exerce ses activités selon le principe de recouvrement des coûts depuis le 14 mars 2012. Sur une base consolidée, la Société n'a aucun client externe dont les achats représentent plus de 10 % de la totalité de ses produits.

### Exercice clos le 31 décembre 2013 et à cette date

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Innovaposte	Éléments intersectoriels et consolidés	Total
Produits provenant des clients externes	5 859 \$	1 538 \$	166 \$	– \$	– \$	7 563 \$
Produits intersectoriels	24	85	13	249	(371)	–
Produits opérationnels	5 883 \$	1 623 \$	179 \$	249 \$	(371) \$	7 563 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 385 \$	728 \$	75 \$	87 \$	– \$	5 275 \$
Autres charges opérationnelles	1 509	775	89	160	(367)	2 166
Amortissement	258	55	5	2	(5)	315
Charges opérationnelles	6 152 \$	1 558 \$	169 \$	249 \$	(372) \$	7 756 \$
Résultat opérationnel	(269) \$	65 \$	10 \$	– \$	1 \$	(193) \$
Produits de placement et autres produits	187 \$	4 \$	2 \$	– \$	(11) \$	182 \$
Charges financières et autres charges	(43)	(3)	–	–	(1)	(47)
Résultat avant impôt	(125) \$	66 \$	12 \$	– \$	(11) \$	(58) \$
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(50)	18	3	–	–	(29)
Résultat net	(75) \$	48 \$	9 \$	– \$	(11) \$	(29) \$
Total de l'actif	6 121 \$	774 \$	91 \$	121 \$	(440) \$	6 667 \$
Acquisition d'immobilisations	339 \$	30 \$	7 \$	2 \$	(5) \$	373 \$
Total du passif	6 719 \$	295 \$	48 \$	70 \$	(100) \$	7 032 \$

## 25. Informations sectorielles (suite)

Exercice clos le 31 décembre 2012 et à cette date  
(retraités – note 4)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Innovaposte	Éléments intersectoriels et consolidés	Total
Produits provenant des clients externes	5 843 \$	1 538 \$	148 \$	– \$	– \$	7 529 \$
Produits intersectoriels	23	94	14	221	(352)	–
Produits opérationnels	5 866 \$	1 632 \$	162 \$	221 \$	(352) \$	7 529 \$
Main-d'œuvre et avantages du personnel	4 249 \$	728 \$	68 \$	76 \$	– \$	5 121 \$
Autres charges opérationnelles	1 523	804	82	138	(347)	2 200
Amortissement	251	61	5	2	(5)	314
Charges opérationnelles	6 023 \$	1 593 \$	155 \$	216 \$	(352) \$	7 635 \$
Résultat opérationnel	(157) \$	39 \$	7 \$	5 \$	– \$	(106) \$
Produits de placement et autres produits	68 \$	– \$	– \$	– \$	(18) \$	50 \$
Charges financières et autres charges	(47)	(3)	–	–	(4)	(54)
Résultat avant impôt	(136) \$	36 \$	7 \$	5 \$	(22) \$	(110) \$
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(40)	9	3	1	–	(27)
Résultat net	(96) \$	27 \$	4 \$	4 \$	(22) \$	(83) \$
Total de l'actif	6 548 \$	792 \$	97 \$	98 \$	(441) \$	7 094 \$
Acquisition d'immobilisations	547 \$	62 \$	6 \$	2 \$	(5) \$	612 \$
Total du passif	9 281 \$	414 \$	63 \$	50 \$	(100) \$	9 708 \$

### b) Informations sur les produits répartis par région géographique

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Canada	7 074 \$	7 081 \$
États-Unis	383	353
Reste du monde	106	95
Total des produits	7 563 \$	7 529 \$

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

Exercice clos le 31 décembre 2013

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

## 25. Informations sectorielles (suite)

Exercice clos le 31 décembre 2012

	Produits totaux	Éléments intersectoriels et consolidés	Produits provenant des clients externes
<b>Produits attribués à la vente</b>			
Courrier transactionnel	1 828 \$	(3) \$	1 825 \$
Marketing direct	1 277	–	1 277
Colis	3 096	(126)	2 970
Autres	470	(223)	247
	<b>6 671 \$</b>	<b>(352) \$</b>	<b>6 319 \$</b>
<b>Produits non attribués</b>			
Timbres-poste	520 \$	– \$	520 \$
Machines à affranchir	690	–	690
	<b>1 210 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 210 \$</b>
<b>Total</b>	<b>7 881 \$</b>	<b>(352) \$</b>	<b>7 529 \$</b>

Les montants comparatifs de 2012 ont été reclassés pour qu'ils correspondent à la présentation de l'exercice considéré. À la suite de la réorganisation des produits et services entre les divers secteurs d'activité, un montant de 6 millions de dollars constaté dans la catégorie « Autres » a été reclassé et inclus dans « Marketing direct ».

# Taille et portée

## EMPLOYÉS



**66 000**

employés rémunérés à temps plein et à temps partiel du Groupe d'entreprises, à l'exception des employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée (donnée approximative)

## PARC DE VÉHICULES



Près de

**11 000**

véhicules appartenant à Postes Canada

**79 millions**

de kilomètres parcourus en 2013

## ADRESSES DESSERVIES



**15,5 millions**

## BUREAUX DE POSTE ET BOÎTES AUX LETTRES PUBLIQUES



Plus de

**6 300**

bureaux de poste au Canada



**28 000**

boîtes aux lettres publiques

## MODE DE LIVRAISON (nombre d'adresses)



Centralisée, boîte communautaire, multiple ou autre

**9,7 millions**

À la porte

**5,1 millions**

Boîte aux lettres rurale

**0,7 million**

## ÉTABLISSEMENTS ET POSTES DE FACTEURS



**21**

établissements de traitement du courrier

**500**

postes de facteurs

## APPLI MOBILE



**1,2 million**

de téléchargements de l'appli mobile de Postes Canada depuis son lancement (donnée approximative au 31 décembre 2013)

## POSTESCANADA.CA



Plus de

**150 millions**

de visites en 2013

## BOÎTES AUX LETTRES NUMÉRIQUES POSTEL<sup>MC</sup>



Près de

**9,1 millions**

d'utilisateurs inscrits depuis le lancement (au 31 décembre 2013)



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

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

Renseignements généraux : 1 866 607-6301  
Pour obtenir des informations plus détaillées, veuillez visiter [postescanada.ca](http://postescanada.ca).

Adresse Complète, Canada Complet, Cibleur précis, Coffre-fort, Colis accélérés, Connexion postel, Correspondance-réponse d'affaires, Courrier recommandé, Du monde en ligne jusqu'à vous, Livré ce soir, Médiaposte, Médiaposte avec adresse, Médiaposte sans adresse, Paquet repérable, postel, Poste-lettres, Poste-publications, Prix de Postes Canada pour l'innovation en cybercommerce, Timbres-photos, Xpresspost et le logo du panier d'achats dans un cercle avec une flèche sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes.  
Innovaposte et son dessin sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes utilisées sous licence.  
PostNet est une marque de commerce de la Société canadienne des postes utilisée sous licence.

Apple, le logo Apple, iPad et iPhone sont des marques de commerce de Apple Inc., enregistrées aux É.-U. et dans d'autres pays.  
Puropost est une marque de commerce de Purolator International Inc. enregistrée aux É.-U.

Air Miles et son dessin sont des marques de commerce de Air Miles International Holdings N.V.  
Build.ca et son dessin sont des marques de commerce de Build.com Inc.  
comScore et MMX sont des marques de commerce de comScore, Inc.  
Le dessin Garnet Hill est une marque de commerce de Garnet Hill, Inc.  
Jewlr et son dessin sont des marques de commerce de Jewlr.com.  
LEED est une marque de commerce du U.S. Green Building Council.  
Lowe's et son dessin et Never Stop Improving sont des marques de commerce de LF, LLC.  
Markham Stouffville Hospital et son dessin sont des marques de commerce de Markham Stouffville Hospital Corporation.  
Le dessin NailPolishCanada.com est une marque de commerce de NailPolishCanada.com.  
Purolator et son dessin sont des marques de commerce de Purolator Inc.  
SCI et son dessin sont des marques de commerce de SCI Logistics Ltd.  
Snakes and Lattes et son dessin sont des marques de commerce de Snakes & Lattes, Inc.  
Le dessin TenTree est une marque de commerce de TenTree International Inc.  
Transit Connect est une marque de commerce de la Ford Motor Company.  
Well.ca et son dessin sont des marques de commerce de Well.ca Inc.



PENSEZ À RECYCLER !  
  
THINK RECYCLING !



La couverture de cette publication est imprimée sur du papier ChorusArt Silk couverture. Ce papier est certifié FSC® Mixte avec un contenu recyclé de 50%.

Les pages de texte à l'intérieur sont imprimées sur du papier Rolland Enviro100 Texte qui contient 100% de fibres post-consommation, certifié Choix environnemental et FSC® Recyclé ainsi que Procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

This report is also available in English.

[postescanada.ca](http://postescanada.ca)