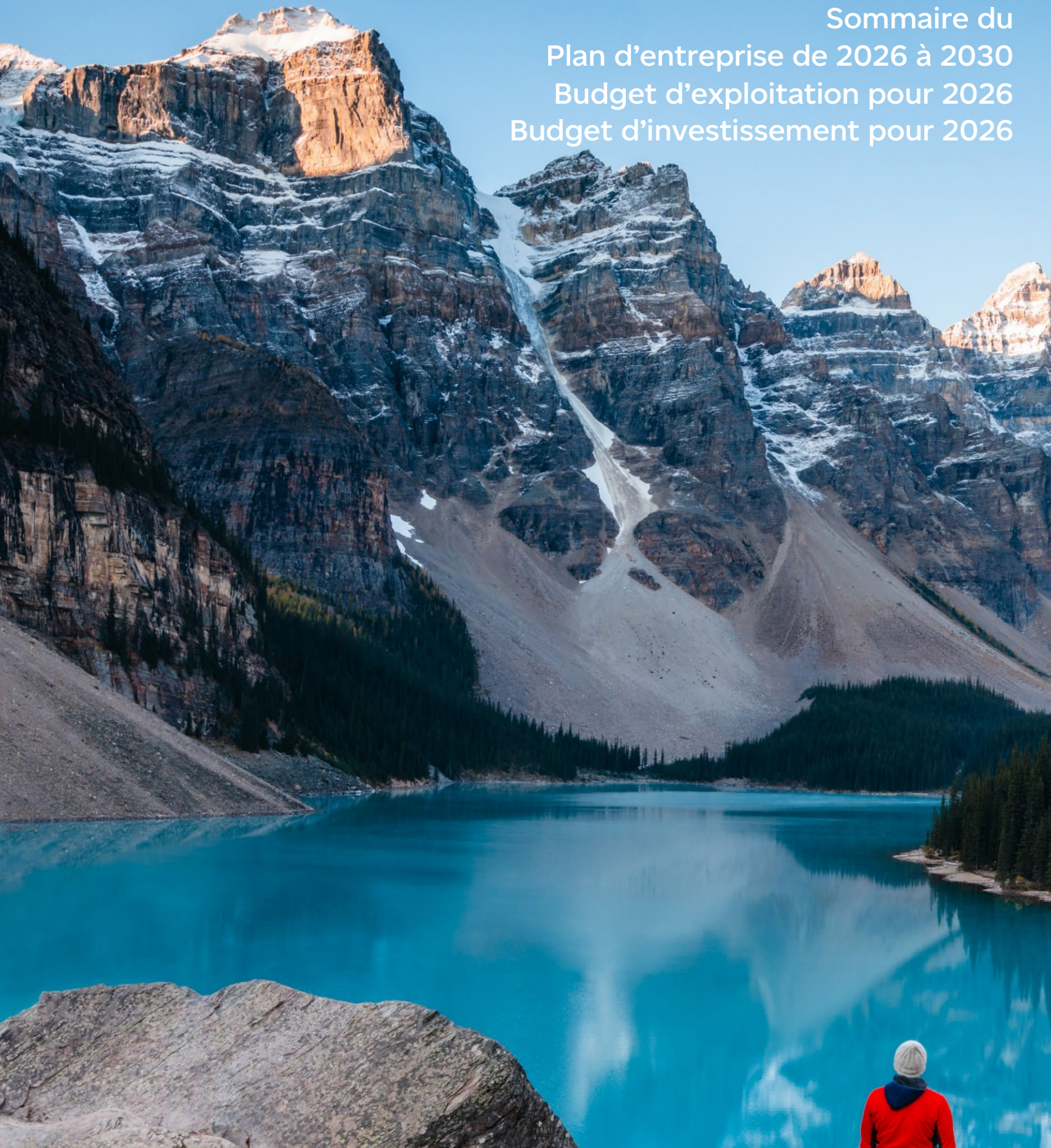




# Société canadienne des postes

Sommaire du  
Plan d'entreprise de 2026 à 2030  
Budget d'exploitation pour 2026  
Budget d'investissement pour 2026



## Avis

Le présent document est soumis conformément à l'article 125 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et résume le plan d'entreprise de 2026 à 2030 de Postes Canada (le plan), son budget d'exploitation pour 2026 et son budget d'investissement pour 2026, tels qu'ils ont été approuvés par le Conseil d'administration de Postes Canada le 30 octobre 2025. Par la suite, le Conseil du Trésor a approuvé la première année du plan ainsi que les budgets d'exploitation et d'investissement pour 2026. Toutefois, l'approbation du plan ne comprend pas les activités de transformation ainsi que l'augmentation tarifaire proposée pour 2026, car elles n'avaient pas été approuvées à ce moment-là.

Les hypothèses, les projections et les autres énoncés prospectifs se trouvant dans le présent document sont seulement pertinents en date du 30 octobre 2025 et ne tiennent pas compte des répercussions d'événements subséquents. Les données financières sont en date de juillet 2025 et contiennent plusieurs hypothèses : la stabilité dans les relations de travail serait atteinte d'ici septembre 2025, une augmentation du tarif des timbres-poste entrerait en vigueur en février 2026 et la mise en œuvre des initiatives de transformation commencerait au début de 2026. Les données financières du plan ne reflètent pas les projets de règlement pour de nouvelles conventions collectives. De plus, le plan a été rédigé avant la déréglementation des tarifs du service Poste-lettres incluse dans le projet de loi C-15, la *Loi n° 1 d'exécution du budget de 2025*.

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Résumé</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Aperçu</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Début de la transformation du service postal</b>	<b>6</b>
3.1	La Commission d'enquête sur les relations de travail et son rapport	6
3.2	Directives de septembre 2025 du ministre responsable	7
3.3	Agir pour remédier aux pertes financières de Postes Canada	9
<b>4</b>	<b>Contexte d'exploitation</b>	<b>10</b>
4.1	Cadre juridique et réglementaire	10
4.2	Portrait du marché	11
4.3	Nos secteurs d'activité	11
4.4	Notre réseau de vente au détail	13
4.5	Services financiers	14
<b>5</b>	<b>Objectifs et activités</b>	<b>14</b>
5.1	Service et capacité	14
5.2	Leadership environnemental et social	15
5.3	Nos gens	16
5.4	Améliorations des fonctions administratives et organisationnelles	21
<b>6</b>	<b>Notre filiale</b>	<b>22</b>
6.1	Purolator	22
<b>7</b>	<b>Aperçu financier et régime de retraite</b>	<b>22</b>
7.1	Aperçu financier	22
7.2	Régime de retraite	23
<b>8</b>	<b>Annexes</b>	<b>24</b>
8.1	Autre directive du gouvernement	24
8.2	Structure de gouvernance de l'entreprise	27
8.3	États financiers	29
8.4	Prévisions opérationnelles et budget d'exploitation	32
8.5	Dépenses d'immobilisation prévues et budget d'investissement	36
8.6	Plan d'emprunt	38
8.7	Gestion des risques de l'entreprise	39
8.8	Conformité aux exigences prévues par les lois et les politiques	39
8.9	Priorités et orientation du gouvernement	42

# 1 Résumé

---

Postes Canada est un service vital pour les gens, les entreprises, les organisations et les communautés de partout au Canada. Nous sommes la seule entreprise de livraison qui a le réseau et le personnel nécessaire – et la responsabilité – pour servir l'ensemble des adresses (près de 18 millions) de notre vaste pays. Notre pays a besoin de nos services, car nous livrons partout, et pas seulement aux endroits rentables. Nos services sont essentiels pour beaucoup, notamment les petites et moyennes entreprises, les personnes qui habitent des communautés rurales, éloignées et autochtones, les organismes de bienfaisance de toutes tailles ainsi que les gens des régions urbaines et suburbaines.

Cependant, vieilles de plusieurs décennies, les fondations de Postes Canada s'effritent, freinant l'entreprise sur le marché hyperconcurrentiel de la livraison d'aujourd'hui et menaçant son avenir. Le mandat de longue date de Postes Canada est de servir l'ensemble de la population canadienne et d'être autosuffisante grâce aux revenus générés par ses produits et ses services, et non grâce à l'argent des contribuables. L'entreprise fonctionne selon le principe de l'utilisateur-payeur qui vise à ce que le service postal s'adapte aux attentes en évolution des Canadiennes et des Canadiens. Pour ce faire, Postes Canada doit pouvoir évoluer au même rythme que les besoins du pays. Mais la Société a pris du retard.

Des contraintes opérationnelles, réglementaires et stratégiques ont limité notre capacité à nous adapter aux besoins en évolution du pays. Parallèlement, la poste-lettres a continué de décliner et la concurrence s'est rapidement intensifiée dans le domaine de la livraison du commerce en ligne. En conséquence, la Société a enregistré des années d'importantes pertes financières et se trouve aujourd'hui à un point critique de son histoire. Ensemble, ces défis menacent notre capacité à servir l'ensemble du pays et nous empêchent de suivre l'évolution des besoins des Canadiennes et des Canadiens.

Avec une situation financière qui n'est pas viable et la menace qui plane sur l'avenir du système postal national, l'année 2025 a été riche en développements majeurs pour la Société : en mai, le commissaire William Kaplan, nommé à la tête d'une Commission d'enquête sur les relations de travail chargée d'examiner les principaux points en litige dans la négociation collective entre Postes Canada et son principal agent négociateur, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), a publié son rapport :

*« Sans son statut de société d'État, Postes Canada ne pourrait probablement pas poursuivre ses activités. Sans le prêt ou l'aide financière du gouvernement du Canada en janvier 2025, la Société n'aurait pas été en mesure, à un moment donné en 2025, de faire face à ses obligations actuelles, y compris verser les salaires, et encore moins de rembourser les 500 millions de dollars d'obligations arrivant à échéance à l'été (2025). Comme l'a déclaré le gouvernement du Canada : "Cette injection de fonds lui permettra d'éviter l'insolvabilité [...]" Il ne s'agit pas d'une hyperbole. C'est le résultat d'un processus au cours duquel Postes Canada a demandé l'aide du gouvernement pour assurer son fonctionnement. » (page 62)*

Puis, en septembre 2025, le ministre de la Transformation du gouvernement, des Travaux publics et de l'Approvisionnement, répondant en partie aux recommandations du rapport Kaplan, a annoncé une série de mesures visant à stabiliser les finances de la Société et à permettre sa modernisation. Il a reconnu que la situation de la Société n'est pas viable, mais que « Postes Canada est une institution nationale vitale qui mérite d'être préservée ». Il a souligné que le gouvernement éliminerait les obstacles de longue date à la réforme, notamment :

- **Les normes de livraison de la poste-lettres :** Permettre à Postes Canada d'apporter des changements qui offrent la souplesse nécessaire pour tenir compte des volumes plus faibles d'aujourd'hui.
- **La conversion aux boîtes postales communautaires :** Lever le moratoire sur la conversion aux boîtes postales communautaires, afin de permettre à la Société de faire la transition de la livraison à la porte à la livraison aux boîtes postales.
- **Modernisation du réseau postal :** Lever le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux, en vigueur depuis 1994, pour permettre au réseau de bureaux de poste d'évoluer.

Le ministre a également indiqué que le gouvernement examinera le processus d'augmentation du prix du timbre afin de le moderniser et de le raccourcir, conformément aux recommandations du commissaire Kaplan.

Ces changements représentent un **tournant pour Postes Canada et l'avenir du système postal canadien**. Postes Canada est prête à se mettre en action. La première phase du projet de transformation inclut les initiatives décrites dans le présent plan d'entreprise.

Et si nous voulons assurer l'avenir de Postes Canada, notre transformation ne doit pas s'arrêter là : lors de son annonce, le ministre a également demandé à la Société de présenter dans les 45 jours un plan contenant des propositions qui mettraient Postes Canada sur la voie de la solvabilité et élimineraient le besoin d'injections de fonds de la part du gouvernement. Postes Canada se réjouit de l'occasion qui lui est donnée de discuter de sa transformation en général et des défis qui n'ont pas encore été relevés. Une fois que toutes les parties se seront entendues sur ce plan à présenter dans les 45 jours, la prochaine étape des initiatives de transformation sera intégrée dans un futur plan d'entreprise.

Alors que le gouvernement et Postes Canada entament ensemble la modernisation du service postal, nous nous engageons à offrir à chaque Canadien et Canadienne un service abordable, fiable et durable, qui renforce notre fierté nationale en resserrant les liens qui nous unissent.

## 2 Aperçu

---

Notre mandat, dicté par la *Loi sur la Société canadienne des postes (la Loi)*, est d'offrir des services postaux de grande qualité, à un prix raisonnable, à toutes les Canadiennes et tous les Canadiens, dans les régions rurales et urbaines, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises, et ce, de manière sécurisée et financièrement autonome. Nous rendons compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Transformation du gouvernement, des Travaux publics et de l'Approvisionnement, et nous avons un actionnaire unique, le gouvernement du Canada (le gouvernement). Le *Protocole du service postal canadien (le Protocole)*, établi par le gouvernement, veille à ce que les services postaux demeurent universels, abordables, fiables, pratiques, sécurisés et attentifs aux besoins de notre clientèle.

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

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

Par ailleurs, pendant la période des Fêtes, nous proposons gratuitement le service Colis standard aux proches du personnel des Forces armées canadiennes en mission. Nous leur avons livré plus de 193 000 colis depuis la création du programme en 2006. Nous offrons également gratuitement le service Poste-lettres<sup>MC</sup> aux familles de militaires, et ce, toute l'année.

Postes Canada est une société d'État fédérale mère ayant une seule filiale en propriété non exclusive, Les Investissements Purolator Ltée (Purolator), un important fournisseur de services de messagerie et de logistique. De l'information détaillée à ce sujet se trouve dans le Rapport annuel 2024 de la Société, disponible sur [postescanada.ca](https://postescanada.ca).



### 3 Début de la transformation du service postal

#### 3.1 La Commission d'enquête sur les relations de travail et son rapport

Le 15 novembre 2024, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) a déclenché une grève nationale. Le STTP est le principal agent négociateur de Postes Canada et représente des membres du personnel exerçant diverses fonctions, dont le traitement et la livraison du courrier. L'arrêt de travail de 32 jours a interrompu les activités de Postes Canada pendant la période de pointe des Fêtes et a eu un impact financier important sur l'entreprise. Il a également eu des répercussions ultérieures sur les perspectives pour 2025.

Le 13 décembre, le ministre du Travail a demandé au Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) d'ordonner un retour au travail, en interrompant la grève, s'il était d'accord avec sa décision selon laquelle les négociations se trouvaient dans une « impasse ». Le CCRI s'est rangé à l'avis du ministre et a prolongé la durée des conventions collectives existantes jusqu'au 22 mai 2025. De plus, le ministre a créé une Commission d'enquête sur les relations de travail chargée d'examiner les principaux points en litige dans la négociation collective entre Postes Canada et le STTP, ainsi que la situation financière et la compétitivité de l'entreprise dans son ensemble. La Commission était dirigée par William Kaplan, expert en arbitrage et en médiation. Postes Canada et le STTP y ont tous deux soumis des mémoires et ont participé aux audiences, qui ont eu lieu en janvier et en février 2025. La Commission a également reçu des déclarations écrites du public.

En mai 2025, Postes Canada et le STTP ont reçu le [rapport final de la Commission](#), qui présente en détail les importants problèmes auxquels Postes Canada est confrontée, notamment sa grave situation financière :

« Postes Canada est confrontée à une crise existentielle : elle est insolvable ou en faillite. Sans changements réfléchis, mesurés, échelonnés, mais immédiats, sa situation financière continuera à se détériorer. » (page 14)

Le rapport met également en évidence les raisons de l'érosion de la situation financière de Postes Canada :

« ... pendant longtemps, le monopole du service poste-lettres – privilège exclusif – conférait à Postes Canada un avantage concurrentiel. La baisse des volumes a changé la donne, et le déclin se poursuit de manière irréversible. Parallèlement, le secteur du transport des colis est devenu hyperconcurrentiel. [...] Ce phénomène, bien que particulièrement aigu au Canada pour des raisons géographiques, n'était pas propre à Postes Canada. Partout dans le monde, les services postaux nationaux étaient confrontés aux défis posés par leur propre obligation d'assurer un service universel, face à la baisse du courrier postal et à la croissance de la demande de livraison de colis le jour même ou le lendemain, face à des concurrents du secteur privé dotés de ressources complètes et très efficaces, en quête acharnée de parts de marché. »  
(pages 153-154)

« ... les principales raisons des pertes financières sont faciles à cerner. Il y a eu le déclin de la poste-lettres causé par la substitution électronique et l'augmentation du nombre de colis postaux, maintenant principalement livrés par les concurrents; les règles de travail de la convention collective qui empêchent Postes Canada d'exercer des droits de gestion fondamentaux [...]; et les contraintes imposées par le gouvernement, à savoir les moratoires sur la fermeture des bureaux de poste ruraux et l'arrêt de la conversion des boîtes postales communautaires (moratoires qui doivent être annulés si Postes Canada veut avoir un avenir financièrement viable). » (page 71)

Postes Canada s'est réjoui de l'évaluation franche et objective présentée dans le rapport sur les questions de négociation collective avec le STTP et sur les défis plus généraux de l'entreprise.

De plus, Postes Canada est d'accord avec les conclusions du rapport selon lesquelles « il existe un moyen de préserver Postes Canada en tant qu'institution nationale vitale ». Les [sept recommandations](#) formulées dans le rapport indiquent comment – comme l'explique M. Kaplan – « répondre au problème actuel : arrêter puis inverser les pertes financières croissantes en mettant en place les changements structurels nécessaires, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des conventions collectives ».

### 3.2 Directives de septembre 2025 du ministre responsable

Reconnaissant que la situation de la Société n'est pas viable et qu'une « transformation est nécessaire pour assurer la survie de Postes Canada et protéger les services sur lesquels compte les Canadiens », le ministre responsable a annoncé, le 25 septembre 2025, une série de mesures s'appuyant sur les recommandations du rapport Kaplan, dans le but de stabiliser les finances de l'entreprise et de permettre sa modernisation :

- Postes Canada assouplira les normes de la poste-lettres afin de tenir compte des volumes plus faibles d'aujourd'hui;
- Postes Canada sera autorisée à convertir en boîtes postales communautaires les 4 millions d'adresses qui bénéficient encore de la livraison à domicile à l'heure actuelle; et
- Le moratoire sur les bureaux de poste en milieu rural, en vigueur depuis 1994, sera également levé, et Postes Canada devra présenter au gouvernement un plan visant à moderniser et à redimensionner son réseau.

Le ministre a également indiqué que le gouvernement examinera le processus d'augmentation du prix du timbre afin de moderniser et de raccourcir le temps de mise en œuvre des changements tarifaires proposés.

Une fois que le ministre aura donné son appui, la Société travaillera en partenariat avec le gouvernement pour mettre en œuvre des changements qui permettront de réduire les coûts, de diminuer les injections de fonds du gouvernement et de transformer le système postal afin de mieux servir la population canadienne, dans les secteurs décrits ci-dessous.

### 3.2.1 Normes de livraison de la poste-lettres

À court terme, les directives du ministre visant à **assouplir les normes de livraison** permettraient à Postes Canada de faire ce qui suit :

- **Mettre en œuvre un traitement plus efficace** en modifiant les stratégies opérationnelles afin de donner la priorité à l'efficacité du traitement plutôt qu'aux délais.
- **Permettre la consolidation du traitement** avec le transfert des activités de traitement de la poste-lettres de certains sites afin de réduire les coûts de main-d'œuvre.
- **Réaliser l'optimisation du réseau**, notamment en réduisant notre dépendance à l'égard du réseau aérien. Il s'agirait notamment de transférer une plus grande part des articles Poste-lettres du transport aérien au transport terrestre, réduisant ainsi les coûts et l'impact environnemental de Postes Canada.

### 3.2.2 Conversion aux boîtes postales communautaires

Le plan de Postes Canada de **faire passer sa clientèle qui bénéficie de la livraison à la porte à un service de boîtes postales communautaires** permettrait de réaliser d'importantes économies, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et d'offrir un service plus sûr que la livraison à la porte, tout en offrant aux agentes et agents de livraison une expérience professionnelle plus sûre. Convertir aux boîtes postales communautaires les adresses qui bénéficient encore de la livraison à la porte permettrait également de réduire l'impact environnemental de Postes Canada et d'offrir un niveau de service uniforme aux ménages canadiens.

Il y a plus de 17 millions d'adresses de livraison au Canada et environ 3,8 millions d'entre elles seraient converties dans le cadre de ce programme, mais il est important de noter que les adresses rurales sont exclues pour l'instant.

### 3.2.3 Modernisation du réseau de vente au détail de Postes Canada

**Postes Canada a un plan pour répondre à la demande du gouvernement de moderniser le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux** afin de mieux répondre aux besoins de la population canadienne, tout en maintenant le service aux communautés rurales, éloignées et autochtones, et en réalisant d'importantes économies. Ce plan serait peaufiné en fonction des principes directeurs du ministre, et la Société veillerait à l'harmonisation entre Postes Canada et l'actionnaire avant la fermeture de tout bureau de poste.

### 3.2.4 Modernisation du processus d'augmentation du prix du timbre

Postes Canada a présenté une proposition qui raccourcirait le processus d'approbation des augmentations des tarifs réglementés par rapport à la norme actuelle de neuf mois, ce qui lui permettrait d'être plus réactive aux tendances du marché et des activités. La Société travaillera avec le gouvernement pour affiner et mettre en œuvre une approche modernisée. L'affranchissement est une source importante de revenus pour Postes Canada, et les changements apportés au processus feront l'objet d'un suivi attentif afin de s'assurer que ce levier n'est pas surutilisé.

### 3.2.5 Principes guidant notre transformation

Alors que nous modernisons le service postal national et l'engageons sur la voie de la viabilité financière, les principes suivants (rendus publics en octobre 2025) représentent notre promesse envers la population canadienne, notre clientèle et notre personnel :

- **Mettre l'accent sur le service** : Nous offrirons **un service de livraison fiable et abordable** à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes et protégerons l'accès aux services postaux essentiels dans les **communautés rurales, éloignées et autochtones**.
- **Agir de façon réfléchie** : Même s'il faut avancer rapidement, nous **prendrons soin de bien faire les choses** et de limiter l'impact des changements sur les Canadiens et Canadiennes.
- **Traiter le personnel avec respect** : Nous traiterons notre personnel de manière juste et respectueuse et la sécurité passera avant tout lorsque nous apporterons des changements.
- **Informers les Canadiens et les Canadiennes** : La population, la clientèle, notre personnel et les autres parties intéressées : nous **informerons régulièrement** les gens des changements qui les touchent, **en offrant le meilleur préavis possible**.

- **Faire preuve de souplesse** : Nous **adapterons notre approche** en fonction de l'évolution des besoins des **Canadiens et Canadiennes**.

### 3.3 Agir pour remédier aux pertes financières de Postes Canada

Postes Canada a enregistré sept années consécutives de pertes substantielles, dont une perte d'exploitation de près de 1,3 milliard de dollars pour la seule année 2024, avec une perte totale avant impôts de 841 millions de dollars cette année-là. Depuis 2018, les pertes d'exploitation cumulatives de Postes Canada s'élèvent à plus de 4,5 milliards de dollars. La grève nationale des membres du STTP a eu de fortes répercussions sur nos secteurs d'activité en 2024 :

- **Les revenus et les volumes du secteur Colis**, qui avaient déjà diminué dans les trois premiers trimestres, ont connu une chute abrupte au cours de l'exercice, principalement en raison de la grève, baissant d'approximativement 20 %.
- Les revenus et volumes du secteur **Courrier transactionnel** ont diminué de plus de 5 % et 9 %, respectivement.
- Les répercussions de l'arrêt de travail ont contrebalancé l'augmentation des ventes du secteur **Marketing direct** observée jusqu'à la mi-novembre. Les revenus de ce secteur ont diminué de 3 % en 2024, et les volumes ont légèrement augmenté d'environ 2 %.

L'incertitude persistante liée aux négociations collectives en 2025 continue d'avoir un impact significatif sur nos activités. Nous prévoyons une perte d'exploitation de près de 1,6 milliard de dollars en 2025, avec une perte totale avant impôts d'environ 1,5 milliard de dollars.

Postes Canada a toujours compté sur les majorations tarifaires du service Poste-lettres pour compenser l'érosion et ses autres difficultés financières. Entrées en vigueur le 13 janvier 2025, les augmentations des tarifs réglementés pour les timbres, articles Poste-lettres, envois Poste aux lettres du régime international et droits postaux de services spéciaux ont permis d'atténuer en partie l'incidence de la baisse des volumes sur les revenus. Ce changement tarifaire représente une augmentation de 25 cents pour les timbres achetés en carnet, en rouleau ou en feuillet. Cependant, les tarifs de la poste-lettres du régime intérieur n'ont augmenté que quatre fois au cours de la dernière décennie, et la gravité de la situation financière de la Société signifie que les augmentations de tarifs ne suffisent toujours pas à elles seules à couvrir l'insuffisance de trésorerie. Par conséquent, Postes Canada aura à nouveau besoin d'une forme de financement supplémentaire. En vertu du cadre juridique et réglementaire de la Société, les seules options que l'entreprise peut raisonnablement envisager pour combler les déficits sont l'injection de fonds publics ou la souscription d'emprunts supplémentaires, qui nécessitent toutes deux l'approbation du gouvernement.

#### 3.3.1 Injection de fonds publics

En 2025, en vertu de l'article 31 de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada a commencé à recevoir un financement remboursable de la part du gouvernement du Canada pour demeurer solvable et poursuivre ses activités. Le financement approuvé de 1,034 milliard de dollars visait à soutenir les activités au cours de l'exercice du gouvernement se terminant le 31 mars 2026. Toutefois, le financement était insuffisant en raison de l'incertitude liée aux négociations collectives et moyens de pression tout au long de 2025. Au début de 2026, le gouvernement a approuvé jusqu'à 1,008 milliard de dollars en financement remboursable supplémentaire. D'ici à ce que la transformation pluriannuelle et les avantages financiers se concrétisent, on s'attend à ce que d'autres fonds publics soient nécessaires pour appuyer les opérations, maintenir la solvabilité et investir dans la modernisation du système postal.

#### 3.3.2 Proposition d'augmentation des tarifs réglementés

Postes Canada a proposé une augmentation des tarifs qui entrerait en vigueur en 2026, et travaille avec le gouvernement du Canada pour obtenir l'approbation. Les prévisions financières détaillées dans le sommaire du plan reflètent une augmentation tarifaire qui entrerait en vigueur en février 2026. Il s'agit d'un mécanisme essentiel pour générer des revenus pour la Société.

### 3.3.3 Réduction des dépenses

Alors que Postes Canada a besoin d'une injection de fonds pour l'exercice se terminant le 31 mars 2027, la Société continue de gérer ses finances de manière responsable, ce qui inclut la collaboration avec le gouvernement pour poursuivre les réductions de dépenses qui ont été annoncées pour la première fois dans son budget de 2023.

Tout au long de cet exercice, nous avons souligné l'importance de veiller à ce que nos réductions de dépenses ciblées n'aient aucune incidence sur notre capacité à maintenir le service offert au pays. Le *Protocole du service postal canadien* stipule notamment les obligations de service suivantes :

- Maintenir un service postal qui permet aux particuliers et aux entreprises du Canada d'envoyer et de recevoir du courrier au pays et entre le Canada et l'étranger;
- Assurer la livraison de lettres, de colis et de publications à un nombre croissant d'adresses canadiennes tout en respectant des normes de livraison précises;
- Offrir un vaste réseau pour l'accès aux services postaux, notamment des comptoirs postaux, des points de vente de timbres et des boîtes aux lettres publiques, ainsi que l'accès à l'information et au service à la clientèle au moyen d'un site Web, d'applications et de centres d'appels.

De plus, nous examinons tous les secteurs d'activité afin de rechercher des possibilités d'amélioration continue au moyen de nos prévisions régulières et de nos exercices de fixation d'objectifs pour 2026. Les dépenses d'investissement continueront à faire l'objet d'un examen minutieux, et seuls les projets essentiels à l'activité de l'entreprise seront pris en considération pour un financement, y compris les programmes de transformation (conversion aux boîtes postales communautaires et modernisation du réseau de vente au détail) mentionnés dans les directives de l'actionnaire adressées à Postes Canada le 25 septembre, une fois que le ministre aura donné son appui. Les dépenses discrétionnaires resteront également un domaine d'intervention privilégié pour la maîtrise des dépenses, comme cela a été le cas ces dernières années.

## 4 Contexte d'exploitation

---

### 4.1 Cadre juridique et réglementaire

En tant que société d'État, Postes Canada est régie par un cadre juridique et réglementaire complexe composé de plusieurs parties, dont la *Loi sur la Société canadienne des postes* et le *Protocole du service postal canadien*. La *Loi* et le *Protocole* définissent les obligations de service, y compris l'obligation d'assurer un service universel et les normes de livraison actuelles. Le *Protocole* a également confirmé le moratoire rural de 1994, qui s'applique au réseau de vente au détail de la Société et qui a été récemment assoupli sur instruction du ministre responsable. Les décisions politiques du gouvernement – y compris la décision de 2018 d'arrêter la conversion de la livraison à la porte à celle aux boîtes postales communautaires, qui a également été récemment assouplie par le ministre – ont aussi une incidence importante sur la Société dans son ensemble.

Comme indiqué à la section 3, les récentes directives du ministre responsable de Postes Canada apportent des modifications importantes au cadre juridique et réglementaire de la Société et auront une incidence importante sur la Société et son avenir. Toutefois, une harmonisation plus poussée avec le gouvernement pour simplifier le processus d'établissement des tarifs réglementés est toujours requise. Postes Canada a soumis une proposition à ce sujet et continuera à travailler avec le gouvernement pour déterminer une voie à suivre.

Comme le décrit le rapport Kaplan, les conventions collectives de Postes Canada, en particulier avec ses principaux agents négociateurs, ont créé une structure opérationnelle rigide qui peine à s'adapter au contexte commercial extrêmement concurrentiel de la Société. La réussite à long terme de Postes Canada passe par la recherche, dans le cadre du processus de négociation collective, de solutions aux problèmes opérationnels, notamment le modèle de livraison sept jours sur sept, une plus grande flexibilité de la main-d'œuvre et une moins grande rigidité des conventions collectives dans leur ensemble.

## 4.2 Portrait du marché

Comme d'autres entreprises, Postes Canada fait face à de nombreux défis économiques, y compris la faible croissance du PIB canadien, l'inflation et les pressions du coût de la vie qui pèsent sur la population. Dans de nombreux secteurs, y compris le nôtre, l'inflation a entraîné des mesures de réduction des coûts, notamment des mises à pied, comme chez FedEx et UPS. Entre-temps, le passage au numérique continue d'avoir une incidence sur les volumes et les revenus des services Poste-lettres et Marketing direct. Dans le secteur Colis, la concurrence et les pressions tarifaires s'intensifient et nous continuons de faire face à des défis croissants, dont voici quelques exemples :

- La clientèle utilise toujours des outils de comparaison automatique des tarifs pour trouver le coût d'expédition le plus bas possible pour chaque envoi.
- La concurrence continue d'accélérer la mise en œuvre de nouvelles capacités de livraison et de retour, y compris dans de nouvelles régions du pays.
- Les entreprises de livraison à faible coût et nécessitant peu d'actifs font appel à la sous-traitance (modèle « à la demande ou Uber ») pour proposer des livraisons rapides, sept jours sur sept, 365 jours par an, et sont en passe de devenir une part importante du marché de la livraison.
- La clientèle continue d'avoir recours aux services d'intermédiaires tiers, comme les plateformes de vente et d'expédition du commerce en ligne, qui tirent parti des différences de prix dues aux économies d'échelle, pour gérer leur relation avec Postes Canada.
- Amazon livre aujourd'hui une majorité des commandes de livraison en ligne et cherche de plus en plus à contrôler l'expérience globale de livraison pour ses propres livraisons.

Le marché global des colis du commerce en ligne devrait croître légèrement en 2025, et l'essentiel de la croissance devrait être absorbé par Amazon et d'autres grandes plateformes multinationales. Après une croissance modeste au début de 2025, le marché des colis du commerce en ligne devrait continuer à croître rapidement, à mesure que les dépenses continuent à se déplacer des magasins physiques vers le commerce en ligne.

Pour Postes Canada en particulier, les volumes de colis devraient diminuer au cours de 2025, car la croissance du marché est annulée par une perte de part de marché due à une concurrence intense, en particulier de la part des fournisseurs à bas prix, ainsi que par une perte de volume due à l'incertitude découlant des négociations collectives au cours des deuxième et troisième trimestres. Les volumes de Postes Canada devraient se redresser en 2026 et augmenter légèrement par la suite, après l'incertitude liée au conflit de travail en 2024 et 2025. Postes Canada reste le seul grand transporteur au Canada – et le seul service postal du monde occidental – à ne pas disposer d'un service de livraison viable la fin de semaine.

Parallèlement au marché du commerce en ligne, nous observons une érosion de notre secteur Courrier transactionnel, alors que le nombre de lieux où nous livrons augmente chaque année. Dans notre secteur d'activité Marketing direct, le passage au numérique continue d'avoir une incidence sur les volumes et les revenus.

Ces forces du marché de même que le cadre réglementaire et politique rigide rendent difficile le maintien de la part de marché de la Société. Une plus grande souplesse et des changements structurels majeurs sont nécessaires et urgents pour permettre à Postes Canada de suivre la dynamique du marché.

## 4.3 Nos secteurs d'activité

### 4.3.1 Colis

Le secteur d'activité Colis de Postes Canada est composé des colis du régime intérieur et du régime international. L'arrêt de travail du quatrième trimestre de 2024 – notre période de pointe – a eu une incidence considérable sur les produits du secteur Colis.

### Régime intérieur

- Les volumes de colis du régime intérieur ont diminué d'environ 19 % en 2024 en raison de l'arrêt de travail au quatrième trimestre, la clientèle ayant opté pour d'autres transporteurs de colis pour leur entreprise. Les pressions concurrentielles exercées par les nouveaux joueurs à bas prix, la baisse des suppléments pour carburant (liés aux taux du marché) et les changements dans la composition de la clientèle et des canaux ont également contribué à une baisse des revenus de 20,2 %.

### Articles de départ du régime international

- Les revenus des colis de départ comprennent les revenus recueillis auprès de la clientèle au Canada qui envoie des colis à destination de l'étranger. En 2024, les volumes de colis de départ ont diminué de 4,3 % et ont généré des revenus de 261 millions de dollars. Les revenus ont diminué de 39 millions de dollars, soit 13,6 % sur 12 mois, en raison de l'arrêt de travail survenu au dernier trimestre.

### Articles d'arrivée du régime international

- Les revenus des colis d'arrivée comprennent les droits payés à Postes Canada par d'autres administrations postales pour la livraison d'articles provenant de l'extérieur du Canada. En 2024, les volumes de colis d'arrivée ont diminué de 32,3 % sur 12 mois, générant des revenus de 223 millions de dollars. La clientèle fait de plus en plus appel à des groupeurs commerciaux en lieu et place du réseau postal d'arrivée traditionnel. L'incertitude liée au conflit de travail en 2024 et 2025 a incité la clientèle à déplacer ses volumes vers des groupeurs concurrents.

#### 4.3.2 Marketing direct et Marketing Intelliposte

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

- Courrier personnalisé<sup>MC</sup>, qui est un service avec adresse (marketing individualisé);
- Courrier de quartier<sup>MC</sup>, qui est sans adresse (marketing de masse).

L'industrie de la publicité évolue, et les nouvelles technologies et les nouvelles entreprises du secteur influencent nos volumes. Toutefois, notre service Courrier de quartier se développe parce que nous gagnons de nouveaux clients, élaborons des formats de courrier écoresponsables et élargissons la distribution.

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

- En 2024, les revenus générés par le secteur Marketing direct ont baissé de 3 %, et les volumes ont augmenté de 1,8 % par rapport à 2023. La baisse des revenus est principalement due à l'arrêt de travail au quatrième trimestre, mais aussi à l'incertitude économique et à la poursuite du virage vers le marketing numérique.

#### 4.3.3 Courrier transactionnel

Nous avons le privilège exclusif de la collecte, de la transmission et de la livraison des lettres au Canada. C'est une pierre angulaire de notre activité, mais elle est en déclin depuis près de 20 ans. Depuis le pic de 2006, nous avons perdu 60 % de notre volume du régime intérieur du secteur Courrier transactionnel et les revenus connexes ont chuté de près de 30 %. Cette baisse est attribuable au remplacement des communications imprimées, comme les lettres, les factures, les avis et les relevés, par des solutions numériques. Historiquement, la baisse des revenus a été aggravée par le cadre réglementaire qui régit les augmentations des tarifs réglementés, ce qui a entraîné une baisse significative des prix par rapport à l'inflation, une tendance qui a

commencé à s'inverser grâce à une importante augmentation des tarifs en janvier 2025. Cette situation a une incidence financière négative importante sur ce secteur d'activité et sur la Société dans son ensemble.

Parallèlement, l'augmentation de la population canadienne entraîne l'ajout à notre réseau de plus de 200 000 adresses par an. Ces nouvelles adresses, que Postes Canada doit desservir cinq jours par semaine, augmentent les coûts fixes de notre réseau. Aujourd'hui, le coût moyen de la livraison est de 173 \$ par année pour chaque adresse, les livraisons à la porte et aux boîtes aux lettres rurales étant les plus coûteuses (respectivement 279 \$ et 271 \$ par adresse et par an). Les revenus générés par les secteurs d'activité Colis et Marketing direct ne suffisent pas à compenser l'écart entre les tarifs du service Poste-lettres et le coût de la livraison. Cette dynamique souligne l'importance des changements proposés aux processus d'augmentation des tarifs réglementés, d'ajustement des normes de service et de centralisation de la livraison, comme ils ont été détaillés par le gouvernement.

- En 2024, les revenus et les volumes du secteur Courrier transactionnel ont respectivement baissé de 5,3 % et 9,3 % comparativement à ceux de 2023.
- En 2024, le secteur d'activité Courrier transactionnel a généré 2,2 milliards de dollars de revenus, soit 105 millions de dollars de moins que l'année précédente. Les résultats ont été influencés par l'arrêt de travail au quatrième trimestre et par la croissance des solutions numériques. L'année 2024 s'est également terminée par une réduction de 60 % du volume des envois Courrier transactionnel du régime intérieur depuis le sommet atteint en 2006.

#### **Incidence des changements aux normes de service de la poste-lettres**

En ce qui concerne l'incidence sur le service aux Canadiennes et aux Canadiens, nous prévoyons que ces changements augmenteront les délais de livraison d'un à deux jours pour la majorité de la population et jusqu'à trois jours pour les envois Poste-lettres d'une extrémité à l'autre du pays.

#### **4.4 Notre réseau de vente au détail**

Notre vaste réseau de bureaux de poste constitue un point de contact essentiel pour la population, qui compte sur Postes Canada pour des services importants, le ramassage de colis et de courrier, ainsi que le dépôt et le retour de produits. Il existe plus de 5 700 bureaux de poste au Canada, ce qui représente plus d'emplacements de vente au détail que toute autre entreprise au pays. De ce nombre, on compte 3 500 bureaux de la Société, dont plus que 2 600 sont situés dans les zones rurales du Canada. Des concessionnaires privés exploitent les 2 200 emplacements restants (sur un total de 5 700), dans toutes les régions du pays.

#### **Incidence de la modernisation du réseau de vente au détail**

Le 25 septembre 2025, le ministre responsable a annoncé une nouvelle souplesse pour notre réseau de vente au détail. La plupart des bureaux de la Société sont protégés par le moratoire rural de 1994. Au cours des 30 dernières années, la démographie a fortement changé et l'étalement urbain s'est accéléré. Les ensembles résidentiels, les commerces de détail et d'autres services se sont étendus, créant des collectivités suburbaines. Des zones qui étaient rurales dans les années 1990 sont aujourd'hui urbaines. Chaque année, nous répondons à ces changements démographiques en étendant nos réseaux urbains et suburbains avec des boîtes postales communautaires et des points de vente pour desservir de nouvelles adresses et de nouveaux quartiers, tandis que notre réseau rural de bureaux de la Société reste figé dans le temps.

Aujourd'hui, la protection des bureaux de poste ruraux s'applique à de nombreuses collectivités qui sont désormais clairement suburbaines et qui disposent de plus d'options de service à proximité. Parallèlement, la fréquentation des bureaux de poste a évolué : la majorité des personnes qui habitent des zones rurales ou de petites villes s'y rendent au moins une fois par mois, tandis que près de la moitié de la population des régions urbaines s'y rend deux ou trois fois par an. Au Canada, on choisit de plus en plus d'accéder aux services en ligne, ce qui souligne le besoin d'avoir des modèles de service plus souples et plus rentables, adaptés aux habitudes et aux attentes d'aujourd'hui.

La nécessité d'une modernisation a été reconnue par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (OGGO) de la Chambre des communes dans son rapport intitulé *Le service postal du Canada : un lien vital pour les collectivités rurales et éloignées* (décembre 2024) et dans le rapport de la Commission d'enquête sur les relations de travail. Ces deux rapports ont recommandé de modifier les politiques qui régissent notre réseau de vente au détail afin d'accroître l'efficacité, de réduire les coûts et de maintenir des normes de service élevées pour l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens, y compris les personnes qui vivent dans des communautés rurales, éloignées et autochtones. La récente annonce du gouvernement permettra à Postes Canada de se pencher sur son réseau de vente au détail et de l'adapter afin d'aider la Société à investir et à maintenir les services là où ils sont le plus nécessaires, en assurant un accès durable et équitable aux services postaux et en mettant davantage l'accent sur les zones rurales et éloignées mal desservies, loin des centres urbains.

Entre-temps, de plus amples renseignements sur la façon dont nous améliorons nos services de vente au détail sont présentés à la section 5.1.

## 4.5 Services financiers

Depuis des années, Postes Canada joue un rôle essentiel en répondant aux besoins financiers quotidiens de la population canadienne, en particulier dans les collectivités mal desservies et éloignées.

En 2024, nous avons fait progresser notre stratégie en matière de services financiers en lançant la marque MonArgent Postes Canada<sup>MC</sup>, qui regroupe les services financiers existants et nouveaux sous une bannière unifiée. En 2025, l'accent a été mis sur la mise en marché du compte MonArgent, un nouveau produit de paiement et d'épargne créé en partenariat avec KOHO et qui a été officiellement lancé le 17 mars.

Les Canadiennes et les Canadiens sont de plus en plus à la recherche de services financiers numériques et accessibles, et Postes Canada est particulièrement bien placée pour répondre à ces besoins en constante évolution. Pour l'avenir, notre objectif est de renforcer la valeur que nous offrons en continuant à améliorer notre gamme actuelle de services financiers et en lançant de nouvelles offres pour affermir notre rôle dans les collectivités de tout le pays.

## 5 Objectifs et activités

---

### 5.1 Service et capacité

Postes Canada continue de prendre des mesures pour offrir les services dont la population et les entreprises ont besoin et auxquels elles s'attendent. Nous lançons des projets pour accroître la capacité et améliorer le service à l'échelle du pays. Notre transformation est loin d'être terminée, mais nous avons réalisé des progrès substantiels. Le présent plan prévoit des investissements pour soutenir la poursuite des efforts de transformation.

#### Principaux points saillants et progrès :

- Réseau et capacité :
  - Nos réalisations en 2024 :
    - Nous avons terminé l'agrandissement, la relocalisation ou la modification de 18 installations, ouvert 8 nouvelles installations et fermé 5 installations.
    - Nous avons reçu plus de 750 véhicules C-250 à conduite à droite pour remplacer des véhicules en fin de vie. Ces nouveaux véhicules sont dotés de fonctionnalités améliorées qui permettent aux agentes et agents de livraison ruraux de livrer le courrier de manière plus sûre et plus ergonomique.
- Innovations en matière de produits et de services :
  - Nos réalisations en 2024 :
    - Nous avons lancé le retour d'articles sans étiquette ni emballage dans les bureaux de poste à l'échelle nationale pour les commerces en ligne et leur clientèle.

- Nous avons ajouté plus de 5 000 codes postaux de ramassage par la clientèle dans tout le Canada pour les commerces en ligne, ce qui permet de programmer une heure à laquelle les colis seront ramassés pour les intégrer dans le flot du courrier.
  - Nous avons lancé en mars 2025 le compte MonArgent, un nouveau produit de paiement et d'épargne créé en partenariat avec KOHO.
  - Nous avons rendu nos boîtes de dépôt rapide plus fonctionnelles afin d'offrir un plus large éventail de capacités de libre-service et de types de transactions.
- Amélioration de notre modèle de vente au détail : À la fin de 2024 et au début de 2025, nous avons mis à l'essai un nouveau format de magasin à Vancouver et à Ottawa, le point de poste, qui offre au public et aux petites entreprises canadiennes des options de service supplémentaires tout en préservant la viabilité financière de nos concessionnaires. Les points de poste offrent un sous-ensemble de services axés sur la commodité, comme le ramassage, le dépôt et les produits prépayés (p. ex., boîtes à tarif fixe et enveloppes prépayées). Ces services représentent environ 75 à 80 % des transactions de vente au détail. Les points de poste comprennent également des options en libre-service, comme les boîtes de dépôt rapide.
  - Technologie :
    - Nous avons lancé, au début de juillet 2025, le progiciel de gestion intégré, ce qui a permis d'améliorer l'efficacité opérationnelle en simplifiant les processus et en uniformisant les renseignements dans l'ensemble de l'organisation. Ce résultat a été obtenu grâce à une gestion centralisée des données et à une automatisation intelligente.
    - Nous avons remplacé des flux de travail sur papier obsolètes en transformant l'outil de gestion de l'inventaire des adresses en une application mobile, permettant au personnel de terrain de disposer de mises à jour en temps réel et d'accélérer considérablement les temps de réponse.
    - Nous avons lancé à l'échelle nationale la plateforme de mise au choix des emplois Ma connexion bien-être, qui transforme la planification des équipes en simplifiant la mise au choix des quarts et en améliorant l'efficacité opérationnelle.
    - Nous avons lancé l'application mobile Identité+ de Postes Canada sur iOS et Android pour permettre aux entreprises et aux organismes gouvernementaux de vérifier l'identité des gens au pays et de communiquer avec eux en toute sécurité.
    - Nous avons revu l'image de marque et mis en place la recherche prédictive et des réponses intelligentes sur postescanada.ca, améliorant ainsi la fonctionnalité, la navigation et l'accessibilité.

## 5.2 Leadership environnemental et social

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

### Principaux points saillants et progrès

- Responsabilité environnementale :
  - **Réduction des émissions et décarbonation** : En 2024, nous avons réalisé une réduction de 10,2 % des émissions de portées 1 et 2 par rapport aux niveaux de 2023, et une réduction de 24,4 % par rapport à 2019 (notre année de référence). En 2024, nos émissions de portée 3 ont diminué de 11,1 % par rapport à 2023, et de 18,1 % par rapport à 2019. En 2024, 88 % de l'électricité consommée provenait de sources non émettrices.
  - **Produits et services durables** : En 2024, 174 millions d'envois carboneutres ont été effectués. Nous avons déployé notre programme de retour d'articles sans étiquette ni emballage à

l'échelle nationale et éliminé les suremballages en plastique à usage unique de nos produits et de nos fournitures d'expédition.

- **Zéro déchet** : En 2024, nous avons détourné plus de 3,5 tonnes métriques de déchets des sites d'enfouissement, soit 66,7 % de nos déchets.
- **Accessibilité** : Nous avons approuvé 1 728 nouvelles mesures d'adaptation dans le cadre du Programme de mesures d'adaptation pour la livraison de Postes Canada, pour un total de 17 540 mesures d'adaptation actives au 31 décembre 2024. Nous avons aussi achevé la mise à niveau des espaces accessibles et sans obstacle et relevé 50 sites à prioriser dans l'ensemble de notre réseau en vue d'améliorer davantage l'accessibilité.
- **Logement** : En vertu du protocole d'entente qui vient d'être signé entre Postes Canada, la Société immobilière du Canada (SIC) et Logement, Infrastructures et Collectivités Canada (LICC), Postes Canada présentera à la SIC les biens immobiliers qu'elle possède qui sont libérés ou qui sont destinés à être libérés. D'autres biens immobiliers seront présentés à la SIC au fur et à mesure qu'ils seront identifiés par Postes Canada comme étant excédentaires.

Au cours de la période visée par le plan, nous souhaitons faire progresser nos initiatives touchant aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), nous aligner sur la Stratégie pour un gouvernement vert et travailler à atteindre notre objectif fondé sur la science. Nous continuerons de réaliser d'importants progrès pour la réduction des émissions, la décarbonation et l'atteinte de l'objectif zéro déchet. Parallèlement, nous maintenons notre engagement à l'égard de l'accessibilité, en mettant l'accent sur notre Programme de mesures d'adaptation pour la livraison, en mettant en œuvre nos plans d'accessibilité, en élaborant des stratégies de mobilisation ciblées et en poursuivant notre collaboration avec notre Comité consultatif sur l'accessibilité.

De l'information détaillée sur nos initiatives en matière de critères ESG se trouve dans le **Rapport sur le développement durable 2024** de la Société, sur [postescanada.ca](https://postescanada.ca).

### 5.3 Nos gens

Comptant environ 62 300<sup>1</sup> membres du personnel, Postes Canada est l'un des plus importants employeurs du pays. Notre plus grande priorité est d'assurer la sécurité de notre personnel, de notre clientèle et des communautés que nous servons. Notre main-d'œuvre diversifiée est présente dans presque toutes les collectivités urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. Nous sommes déterminés à être un chef de file en matière de santé et de sécurité au travail.

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP)	Association des officiers des postes du Canada (AOPC)	Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC)/Syndicat des employés des postes et communications (SEPC)	Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)
<p><b>STTP-EPU</b></p> <p><b>Expiration de la convention collective</b> : 31 janvier 2024</p> <p><b>Avis de négociation</b> : reçu en novembre 2023</p> <p><b>Personnel régulier*</b> : 34 620</p>	<p><b>Expiration de la convention collective</b> : 31 mars 2025</p> <p><b>Avis de négociation</b> : reçu en décembre 2024</p> <p><b>Personnel régulier*</b> : 4 409</p>	<p><b>Expiration de la convention collective</b> : 31 août 2024</p> <p><b>Avis de négociation</b> : reçu en mai 2024</p> <p><b>Personnel régulier*</b> : 1 357</p>	<p><b>Expiration de la convention collective</b> : 31 décembre 2026</p> <p><b>Avis de négociation</b> : émission la plus hâtive par l'une ou l'autre des parties en septembre 2026</p> <p><b>Personnel régulier*</b> : 5 225</p>
<p><b>STTP-FFRS</b></p> <p><b>Expiration de la convention collective</b> : 31 décembre 2023</p> <p><b>Avis de négociation</b> : reçu en novembre 2023</p> <p><b>Personnel régulier*</b> : 8 820</p>			

\* Comprend le personnel à temps plein et à temps partiel, y compris les personnes qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2024; exclut le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée.

<sup>1</sup> En 2024, notre embauche temporaire régulière pour la période de pointe a été réduite en raison de l'arrêt de travail au quatrième trimestre, ce qui a réduit notre effectif rémunéré à environ 62 300 personnes au 31 décembre 2024, en baisse par rapport à 68 300 en 2023.

## Principaux points saillants et progrès

- Gestion des talents : Nous avons lancé un programme pilote permettant aux gestionnaires d'améliorer leurs compétences, de s'aligner sur les objectifs organisationnels et de renforcer leurs habiletés de gestion du personnel.
- Mobilisation du personnel : Nous avons modifié la Pratique sur le milieu de travail hybride, selon laquelle l'ensemble des membres du personnel doivent travailler à partir de leur lieu de travail officiel au moins deux jours par semaine pour renforcer les liens dans les équipes et favoriser la collaboration, le mentorat et la créativité.
- Santé, sécurité et bien-être :
  - Nos réalisations en 2024 :
    - Le taux de fréquence totale des blessures et le taux de fréquence des blessures entraînant une perte de temps ont augmenté de 1 % et de 5 %, respectivement, par rapport à ceux de 2023, ce qui souligne la nécessité d'une vigilance continue.
    - La nouvelle plateforme de gestion des incidents a fourni une meilleure visibilité des incidents et des événements, a amélioré l'analyse des données et a permis de mieux cibler les programmes de réduction des blessures dans l'ensemble de l'entreprise.
    - L'accent mis sur l'amélioration des compétences du personnel de supervision en matière de méthodes d'enquête sur les incidents permet de prendre de meilleures mesures et de formuler de meilleures recommandations afin de réduire la probabilité de récurrence. Cet objectif restera une priorité tout au long des cinq prochaines années.
    - L'amélioration du processus de gouvernance de notre plan d'amélioration de la santé et de la sécurité et de nos vérifications de santé et de sécurité continue de mettre en évidence les lacunes éventuelles et offre des possibilités de réduire les risques avant qu'un incident ne se produise.
    - L'attention constante portée aux risques liés à la sécurité vitale permet d'éviter des blessures graves. L'intensification des vérifications et des évaluations permet de s'assurer que l'accent reste mis sur les contrôles relatifs à ces événements aux conséquences graves.
    - Les rapports sur la télématique dans les véhicules portant sur le port de la ceinture de sécurité et les excès de vitesse continuent de montrer une amélioration des comportements au volant.
    - Les initiatives de santé et de sécurité portant sur le bien-être, qui s'adressent à la fois aux membres du personnel et au personnel de supervision, continuent d'aider les équipes à gérer l'équilibre travail et vie personnelle.
- Équité, diversité et inclusion :
  - Nos réalisations en 2024 :
    - Nous avons obtenu une cote de 4,17 sur 5, et nous avons atteint 212 des 275 points selon les références mondiales en matière de diversité, d'équité et d'inclusion évalués par Diversio (le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion). Nous avons donc pris une longueur d'avance sur notre objectif sur cinq ans.
    - Le projet pilote de mentorat sur l'équité, la diversité et l'inclusion a été mené à bien avec trois cohortes (Autochtones, personnes handicapées et membres de minorités visibles), soit 313 participants et participantes au total.
- Soutien avancé au bilinguisme en milieu de travail : Nous avons préparé un guide pour les chefs d'équipe qui soutiennent le personnel en transition sur le lieu de travail, de même que de l'information et du soutien pour le personnel en transition en 2024. Nous avons aussi mis en œuvre des affiches, des spécifications et un processus pour les toilettes inclusives.
- Renouvellement des relations avec les peuples autochtones :

- En 2025, nous avons lancé les Démarches vers la réconciliation de Postes Canada, notre stratégie actualisée de réconciliation avec les communautés autochtones et du Nord pour les cinq prochaines années.
- Nos réalisations en 2024 :
  - Nous avons investi 885 000 \$ pour améliorer les services postaux dans les communautés autochtones et du Nord.
  - Nous avons amélioré les services postaux dans 28 communautés autochtones et du Nord, grâce notamment à l'ouverture de bureaux de poste concessionnaires dans les Premières Nations de Malahat, de Benoit et de Seton Portage. Les améliorations ont également consisté à rafraîchir l'image du bureau de poste de Cambridge Bay et à installer des affiches dans les langues officielles des communautés à Yellowknife, Whapmagoostui et dans les deux bureaux d'Iqaluit.
  - Nous avons organisé des événements visant à former les spécialistes en acquisition de talents au recrutement des Autochtones et aux meilleures pratiques.
  - Nous avons atteint une représentation autochtone de 3,5 % dans notre effectif, dépassant ainsi notre objectif de 3,2 %.
  - Nous avons intercepté 3 675 articles de courrier (y compris des substances illégales et des substances interdites par les communautés destinataires) destinés aux communautés autochtones et du Nord, ce qui a permis le retrait d'objets inadmissibles d'une valeur marchande estimée à plus de 4,9 millions de dollars.
  - Nous avons réalisé 123 missions auprès des leaders communautaires, des forces de l'ordre et des bureaux de poste desservant des communautés autochtones pour discuter de la livraison du courrier, de la sécurité postale et des problèmes liés aux objets inadmissibles.
  - Nous avons octroyé 25 bourses d'études à des Autochtones dans le cadre des Prix de Postes Canada pour les Autochtones aux études.
  - Nous avons réalisé 4,3 % de dépenses auprès de fournisseurs autochtones et avons communiqué avec nos fournisseurs (représentant 85 % de nos dépenses non autochtones) pour encourager le recours à des sous-traitants et à des fournisseurs autochtones dans le cadre des projets de Postes Canada.

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

### 5.3.1 Le point sur les négociations collectives

En 2024, Postes Canada négociait activement avec ses quatre agents négociateurs, soit le STTP (qui comprend l'unité de l'exploitation postale urbaine [EPU] et l'unité des Factrices et facteurs ruraux et suburbains [FFRS]), l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA), l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) et l'Alliance de la fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications (AFPC/SEPC).

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

Après des mois de discussions entre les parties, et malgré la conciliation et un processus de médiation spécial, Postes Canada et le STTP étaient toujours dans une impasse. Le 15 novembre 2024, le STTP a entamé une grève nationale qui a duré 32 jours, ce qui a conduit le ministre du Travail à intervenir le 13 décembre 2024. Il a imposé plusieurs mesures, dont un examen par le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) visant à déterminer si une convention collective pouvait être conclue avant le 31 décembre avec la reprise des négociations. Le CCRI a confirmé l'existence d'une impasse et ordonné aux membres du personnel de reprendre le travail à compter du 17 décembre. Les conventions collectives ont été prolongées jusqu'au 22 mai 2025. Le ministre a également nommé l'arbitre William Kaplan à la tête d'une Commission d'enquête sur les relations de travail. Le [vaste mandat](#) de la Commission consistait à enquêter sur les causes de l'impasse des négociations, à recommander des modifications aux conventions collectives et à étudier les réformes structurelles à apporter à Postes Canada. Le rapport de la Commission fournit une évaluation franche et objective des défis et des obstacles fondamentaux auxquels Postes Canada et le STTP sont confrontés. Il propose également une série de recommandations visant à assurer la viabilité financière de notre entreprise, en soulignant que ces recommandations sont fondées sur la conclusion du commissaire selon laquelle « il existe un moyen de préserver Postes Canada en tant qu'institution nationale vitale » et qu'elles sont « conçues pour répondre au problème actuel : arrêter puis inverser les pertes financières croissantes [...], tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des conventions collectives ».

**Recommandation 1 :** Modifier le *Protocole du service postal canadien*. Il ne peut pas continuer à exiger des normes de livraison impossibles à respecter. La distribution quotidienne du courrier à la porte pour les adresses individuelles devrait être progressivement supprimée et des boîtes aux lettres communautaires devraient être mises en place dans la mesure du possible. La livraison quotidienne aux entreprises devrait être maintenue.

**Recommandation 3 :** Inclure dans les deux conventions collectives tous les points convenus lors des négociations collectives avant le conflit de travail. Les parties doivent s'efforcer de réduire les divergences sur tous les points qui ont fait l'objet d'un accord partiel. Les nouvelles conventions collectives doivent inclure et refléter les accords de principe (sous réserve d'un accord global) conclus dans le cadre de la médiation facilitée par la Commission (FFRS et PAICD *[sic]*).

**Recommandation 4 :** Négocier des modifications aux conventions collectives. Postes Canada doit avoir la possibilité d'embaucher des employés à temps partiel pour distribuer les colis la fin de semaine et pour aider à gérer le volume pendant la semaine. Ces employés devraient être payés aux mêmes taux et soumis aux mêmes conditions que le personnel régulier, y compris l'accès aux avantages sociaux au prorata, ou aux paiements en lieu et place, ainsi qu'à la pension. La priorité pour ces postes devrait être donnée aux employés existants.

**Recommandation 5 :** Négocier des modifications à la convention collective de l'unité urbaine. Rien ne justifie les dispositions des conventions collectives qui empêchent un employeur de confier du travail pour des heures déjà payées (sauf s'il s'agit d'heures supplémentaires volontaires).

**Recommandation 6 :** Négocier des modifications aux conventions collectives. Mettre à l'essai et introduire l'acheminement dynamique. Postes Canada doit également être en mesure de modifier quotidiennement les itinéraires en fonction des volumes afin d'éviter les heures non travaillées et les heures supplémentaires.

Le 23 mai 2025, le STTP a interdit les heures supplémentaires à l'échelle nationale, déclenchant ainsi une autre grève légale dans les unités de l'EPU et des FFRS. Cette reprise des moyens de pression a entraîné une baisse significative des activités, les volumes de colis livrés ayant diminué de 65 % par rapport à l'année précédente, ce qui a aggravé les difficultés financières de la Société.

La Société a présenté ses meilleures et dernières offres au Syndicat le 28 mai 2025. Les offres présentées aux unités de négociation de l'EPU et des FFRS protégeaient toujours ce qui est le plus important pour le personnel, notamment le régime de retraite à prestations déterminées, les dispositions relatives à la sécurité de l'emploi, les régimes de soins médicaux et d'avantages à la retraite, les congés annuels et les congés de préretraite, ainsi que les indemnités de vie chère. De plus, la Société a proposé d'importantes améliorations qui s'ajoutaient aux offres précédentes de l'entreprise, notamment des salaires plus élevés et une prime à la signature. Les offres donnaient également suite aux recommandations visant la convention collective du rapport de la Commission en apportant des changements indispensables au modèle de livraison de l'entreprise, notamment :

- De nouveaux postes à temps partiel pour assurer la flexibilité de la livraison et rendre l'entreprise concurrentielle dans le domaine de la livraison de colis sept jours sur sept.
- L'acheminement dynamique et la répartition de la charge pour gérer la charge de travail et accroître l'efficacité des opérations de livraison de la Société – des pratiques et des normes de l'industrie utilisées par tous les autres grands services de messagerie.

Étant donné l'impasse dans laquelle se trouvent les négociations, la Société a fait une demande visant à ordonner un vote du personnel sur les offres finales. Cette demande a été approuvée par la ministre de l'Emploi et des Familles, en vertu de l'article 108.1 du *Code canadien du travail*. Le vote, administré par le CCRI, a donné l'occasion au personnel membre des unités de négociation de l'EPU et des FFRS d'accepter ou de rejeter les offres finales de Postes Canada. Le 1<sup>er</sup> août, le CCRI a annoncé qu'une majorité des personnes ayant participé au vote avaient rejeté les offres finales de Postes Canada pour les unités de négociation de l'EPU (68,5 %) et des FFRS (69,4 %).

Le 20 août, le STTP a présenté à Postes Canada des offres globales révisées pour les unités de négociation de l'EPU et des FFRS. Le STTP a maintenu ou durci sa position sur un large éventail de demandes de négociation, y compris la réouverture de nombreuses questions précédemment réglées entre les parties en ce qui concerne l'unité de négociation des FFRS. Le 27 août, Postes Canada a répondu en exhortant le STTP à revoir ses offres pour qu'elles cadrent avec les réalités de Postes Canada.

Le STTP a refusé de le faire et l'a fait savoir lors d'une conférence de presse nationale tenue le 12 septembre. Le 18 septembre, Postes Canada a informé le syndicat qu'elle présenterait de nouvelles offres globales.

Le 25 septembre, Postes Canada a reçu de l'actionnaire la directive de mettre en œuvre les recommandations indiquées dans le rapport Kaplan.

Immédiatement après la directive, le STTP a entamé une grève complète à l'échelle nationale, touchant toutes les opérations de Postes Canada. De son côté, Postes Canada a informé le STTP qu'elle devrait revoir ses offres globales à la lumière de la directive de l'actionnaire et les modifier en conséquence. Les nouvelles offres ont été communiquées le 3 octobre. Le 11 octobre, le STTP est passé d'une grève complète à l'échelle nationale à des grèves tournantes.

### **Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)**

Après 18 mois de négociation, Postes Canada et l'ACMPA ont été en mesure de conclure une nouvelle convention collective dans le cadre du processus d'arbitrage des offres finales. La décision finale rendue par l'arbitre entérine l'entente négociée par les deux parties et montre que la négociation collective peut être concluante, même dans le contexte difficile décrit dans le rapport Kaplan. La nouvelle convention collective est en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 31 décembre 2026. Elle répond à plusieurs enjeux importants pour le personnel, tout en tenant compte de nos réalités actuelles.

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

Postes Canada et l'AFPC/SEPC ont convenu de reporter les négociations pour une nouvelle convention collective au mois d'août 2026 ou jusqu'à ce que les deux parties conviennent de reprendre les discussions.

## Association des officiers des postes du Canada (AOPC)

De même, Postes Canada et l'AOPC ont convenu de reporter les négociations pour une nouvelle convention collective au 1<sup>er</sup> mars 2026.

### Répercussions possibles des négociations collectives

L'issue de nos récentes et prochaines négociations collectives est déterminante pour notre succès à court et à long terme. Postes Canada demeure déterminée à établir un climat de confiance et de transparence grâce à un engagement rapide et approprié avec ses agents négociateurs. Nous apprécions et respectons leur rôle et nous veillerons à toujours mettre l'accent sur les relations avec notre personnel.

Dans ce contexte de collaboration et de respect, il importe de noter que les négociations pourraient avoir une incidence importante sur Postes Canada :

- **Le processus de négociation lui-même ajoute un risque à notre plan :** La stabilité des relations de travail est essentielle pour nos activités dans le secteur des colis, les commerces recherchant des fournisseurs stables. Un arrêt de travail – ou même la menace d'un tel arrêt – a d'importantes répercussions sur les revenus, les volumes et la part de marché des colis de Postes Canada, et accélère l'érosion des services Marketing direct et Poste-lettres.
- **Notre taux horaire (salaires et avantages sociaux) pour les heures productives est plus élevé que celui de la concurrence :** Étant donné le salaire de base élevé, les politiques généreuses en matière d'heures supplémentaires et les avantages sociaux que nous offrons, le taux horaire pour les heures productives que Postes Canada verse au personnel du STTP demeure bien au-dessus des normes de l'industrie, y compris par rapport aux entreprises concurrentes syndiquées.
- **Les règles de la convention collective conclue de longue date avec le STTP limitent notre capacité à livrer concurrence sur le marché dynamique de la livraison de colis d'aujourd'hui :** Établies à l'époque où la poste-lettres était notre principale activité, les règles des conventions collectives limitent notre capacité à fonctionner de façon productive et rentable dans un environnement axé sur les colis. Cela nuit à notre capacité à transformer nos services de livraison afin de répondre aux besoins en évolution des Canadiennes et des Canadiens. Pour demeurer concurrentiels et novateurs dans un marché en évolution rapide, nous devons impérativement assouplir notre modèle global, notamment en offrant un service de livraison sept jours par semaine rentable.

Des négociations collectives fructueuses seront essentielles pour assurer l'avenir de Postes Canada à court et à long terme.

## 5.4 Améliorations des fonctions administratives et organisationnelles

Le projet de transformation de l'expérience de Postes Canada prévoit une importante transformation pluriannuelle visant à moderniser les plateformes techniques et les processus désuets à l'échelle de la Société. En juillet 2025, Postes Canada a entamé la dernière phase de cette transformation en lançant un nouveau système SAP, établissant la base technique nécessaire pour stimuler la performance, normaliser les processus, réduire le travail manuel et améliorer l'expérience client.

Le projet de transformation de l'expérience modifie la façon dont la clientèle interagit avec Postes Canada en s'attaquant à des problèmes de longue date et en redéfinissant l'expérience client. Il offrira un processus d'intégration simplifié, des capacités en ligne et en libre-service bonifiées et des améliorations de bout en bout pour réduire les retards de facturation. Des outils tels que Salesforce dotent nos équipes de vente, de marketing et de service à la clientèle de données et de capacités de premier plan pour mieux servir nos clientes et clients, tandis que Ma connexion bien-être donne au personnel des moyens plus rapides et plus faciles de signaler les incidents de sécurité, de participer à la mise aux choix des emplois et plus encore. Le travail et le déploiement se poursuivent jusqu'au premier trimestre de 2026.

## 6 Notre filiale

---

### 6.1 Purolator

Purolator est l'un des plus grands fournisseurs de services intégrés de fret et de messagerie au Canada, avec une vaste infrastructure comprenant 175 établissements, un effectif de 14 000 personnes, 104 centres d'expédition répartis dans toutes les provinces et une flotte aérienne spécialisée (par l'intermédiaire de CargoJet). Forte de cette infrastructure, Purolator offre des services d'expédition et de logistique de premier ordre à une clientèle diversifiée dans les segments interentreprises et entreprise à consommateur. La société s'appuie sur une répartition disciplinée du capital, une offre de services large et diversifiée, des marges de premier ordre et des performances nationales reconnues.

Purolator s'engage à aider les entreprises à tenir leurs promesses grâce à ses niveaux de service réputés, à l'étendue de ses capacités et à sa vaste portée. Il s'agit d'une marque de référence pour les ménages canadiens et d'un actif national stratégique qui fournit une infrastructure de chaîne d'approvisionnement essentielle dans tout le Canada.

En plus de son réseau traditionnel de fret et de messagerie, Purolator tire parti de son expertise en logistique pour offrir des services supplémentaires comme la gestion des retours, les solutions de chaîne d'approvisionnement mondiale, la manutention des marchandises dangereuses et essentielles à la mission et la manutention des articles surdimensionnés ou à poids excédentaire. L'entreprise a renforcé sa présence dans des secteurs clés et élargi sa proposition de valeur grâce à de récentes acquisitions stratégiques.

## 7 Aperçu financier et régime de retraite

---

### 7.1 Aperçu financier

Selon les prévisions, le secteur Postes Canada devrait enregistrer une perte avant impôt de 1 509 millions de dollars en 2025, par rapport à une perte avant impôt de 841 millions de dollars en 2024. Il s'agira de la perte la plus importante de notre histoire et de notre huitième année consécutive de pertes importantes. Les pertes combinées de 2018 à 2025 devraient se chiffrer à près de 5,3 milliards de dollars. Compte tenu de nos difficultés financières actuelles et des défis commerciaux que nous connaissons, nous devrions continuer à enregistrer des pertes importantes tout au long de la période visée par le plan.

En 2025, le volume de colis devrait diminuer de plus de 52 millions d'articles par rapport à 2024, et les revenus du secteur Colis devraient diminuer de 552 millions de dollars et passer à 2,3 milliards de dollars. Ces baisses sont attribuables au contrecoup de la grève de 2024 ainsi qu'à l'incertitude persistante liée au conflit de travail en 2025, qui continue de pousser la clientèle à trouver des entreprises de livraison plus stables et plus compétitives pour leurs envois de cybercommerce. La concurrence accrue des perturbateurs de marché contribue également à la baisse des volumes. Nous continuons à nous concentrer sur les mesures pour reconquérir notre clientèle, afin de récupérer les volumes perdus et de rétablir la confiance du marché. Les revenus du secteur d'activité Colis pour 2024 s'élèvent à 2,8 milliards de dollars, ce qui représente une diminution de près de 700 millions de dollars ou 20,3 % par rapport à 2023.

En 2025, les revenus du secteur Courrier transactionnel devraient se chiffrer à 2,9 milliards de dollars, soit une augmentation de plus de 700 millions de dollars par rapport à 2024, en raison des augmentations respectives des tarifs réglementés de 25 % en janvier 2025 et de 8 % en mai 2024. Les volumes du secteur Courrier transactionnel devraient augmenter de 117 millions d'articles, soit 6,2 %, en 2025, en raison des élections provinciales et fédérales en Ontario, ainsi que des volumes accumulés traités à la suite de l'arrêt de travail de 2024. En 2024, les volumes ont baissé de 187 millions d'articles, soit 9,3 %, et les revenus ont diminué de 105 millions de dollars, soit 5,3 %, par rapport à 2023.

En 2025, les revenus du secteur Marketing direct devraient s'élever à 983 millions de dollars, soit une augmentation de 53 millions de dollars, ou 6,1 %, par rapport à l'année précédente, principalement en raison de la reprise après l'interruption de travail de 2024. En 2024, les revenus s'élevaient à 930 millions de dollars, soit une baisse de 21 millions de dollars par rapport à 2023.

En 2025, les dépenses devraient augmenter de 502 millions de dollars, ou 7,2 %. Cette augmentation est principalement attribuable à la hausse des charges liées à la main-d'œuvre, des charges non liées à la main-d'œuvre et des coûts des avantages sociaux. La baisse des coûts de main-d'œuvre en 2024, en raison de l'interruption de travail, ainsi que les augmentations salariales et les coûts de règlement des conventions anticipés en 2025, ont contribué à l'augmentation des coûts de main-d'œuvre en 2025 par rapport à l'année précédente. L'augmentation des charges non liées à la main-d'œuvre est principalement attribuable aux pressions inflationnistes, tandis que l'augmentation des charges liées aux avantages sociaux du personnel s'explique surtout par une baisse du taux d'actualisation utilisé pour évaluer ces charges.

En 2024, les charges ont diminué de 358 millions de dollars par rapport à 2023, principalement en raison de l'incidence de l'interruption de travail. Les charges liées à la main-d'œuvre ont diminué de 240 millions de dollars en raison des économies de coûts liées à l'arrêt de travail et aux volumes, partiellement contrebalancées par les augmentations salariales. Les charges non liées à la main-d'œuvre ont diminué de 289 millions de dollars, principalement en raison de la baisse des charges associées aux programmes à la suite du recentrage de nos priorités d'investissement, et également en raison de la baisse des coûts pour la levée, le traitement et la livraison associés aux volumes. Ces diminutions ont été en grande partie contrebalancées par la baisse des charges liées aux avantages du personnel, qui ont augmenté de 171 millions de dollars, principalement en raison d'une baisse du taux d'actualisation utilisé pour évaluer ces charges. En 2025, Postes Canada s'est vu accorder un accès à jusqu'à 1 034 millions de dollars d'injections de fonds de la part du gouvernement du Canada afin de disposer des liquidités suffisantes pour répondre à ses besoins d'exploitation. Le gouvernement du Canada a approuvé des injections de fonds d'un montant total de 1 034 millions de dollars pour son exercice financier allant du 1<sup>er</sup> avril 2025 au 31 mars 2026.

À la fin de l'année 2025, on estime que notre position de trésorerie sera d'environ 320 millions de dollars. Il s'agirait d'une baisse d'environ 500 millions de dollars par rapport à 2024, ce qui est largement attribuable aux pertes d'exploitation, au remboursement d'une obligation de 500 millions de dollars arrivant à échéance en juillet 2025, et aux dépenses d'immobilisation nécessaires pour maintenir le réseau et améliorer le service et la capacité. La baisse aurait été nettement plus importante sans les injections de fonds reçues du gouvernement au cours de l'année et le congé de cotisations au titre des services rendus versées par l'employeur au régime de retraite à prestations déterminées au cours de l'année, estimées à 270 millions de dollars pour 2025.

Le plan prévoit un allègement de solvabilité au cours de la période de cinq ans (2026-2030) et ne prévoit donc pas de paiements spéciaux de solvabilité du régime de retraite. Le plan suppose que le congé de cotisations prendra fin en 2027 et que les cotisations au titre des services rendus versées par l'employeur reprendront. Toutefois, cela dépend des conditions du marché et des résultats de l'évaluation actuarielle au 31 décembre 2025. D'autres renseignements sur le régime de retraite se trouvent à la section 7.2.

## 7.2 Régime de retraite

Avec plus de 106 000 membres et des actifs d'une juste valeur de 32,5 milliards de dollars au 31 décembre 2024, Postes Canada gère l'un des plus importants régimes de retraite à prestations déterminées offerts par un employeur unique au Canada. Nous avons l'obligation de conserver suffisamment d'avoirs pour capitaliser le Régime de retraite et nous devons déposer chaque année des évaluations actuarielles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) afin de déterminer la situation de capitalisation du régime sur le plan de la solvabilité et de la continuité.

L'évaluation de la solvabilité suppose que le régime de retraite prend fin à la date de l'évaluation et, par conséquent, offre une vision à court terme. Le résultat de l'évaluation dépend donc grandement des taux d'intérêt à long terme (taux d'actualisation) à cette date. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer les obligations du régime est obtenu à l'aide d'une approche de reproduction du portefeuille fondée sur un portefeuille d'obligations établi par l'actuaire du régime, et est basé sur les conseils donnés par l'Institut canadien des actuaires et le BSIF. Au 31 décembre 2024, l'évaluation actuarielle a révélé un excédent de solvabilité de 2,2 milliards de dollars selon le ratio moyen de solvabilité sur trois ans (ratio de 107 %) et un excédent de solvabilité de 2,7 milliards de dollars selon la valeur du marché des actifs du régime de retraite (ratio de 109 %). En raison de l'excédent moyen sur trois ans, aucun paiement spécial de solvabilité n'est requis.

pour 2025. Aucun paiement spécial de solvabilité n'est prévu au cours de la période de cinq ans visée par le plan d'entreprise, étant donné que la *Loi de 1985 sur les normes de prestations de pension* prévoit un allègement de solvabilité suffisant pour absorber tout paiement de ce type.

L'évaluation sur le plan de la continuité part du principe que le régime de retraite continuera de fonctionner indéfiniment, de sorte que cette méthode détermine si le régime possède assez d'actifs pour payer les prestations de retraite qui devront être versées pour le service accumulé jusqu'à présent. Elle permet aussi de déterminer si le niveau des cotisations versées par les personnes participant au régime et par Postes Canada, la répondante du régime, est suffisant pour couvrir le coût des prestations pour services courants. Au 31 décembre 2024, l'évaluation actuarielle a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 7,8 milliards de dollars selon la valeur lissée des actifs du régime de retraite (ratio de 131 %). Étant donné que le ratio de capitalisation selon l'approche de continuité de 131 % et le ratio de solvabilité de 109 % (selon la valeur du marché des actifs du régime de retraite) dépassent les seuils prévus par la loi de respectivement 125 % et 105 %, Postes Canada n'est pas autorisée à verser de cotisations au titre des services rendus en 2025. Cette situation devrait se poursuivre en 2026, selon les hypothèses utilisées dans le plan d'entreprise. La décision de capitalisation, toutefois, sera prise lorsque l'évaluation du 31 décembre 2025 sera terminée en 2026.

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

## 8 Annexes

---

### 8.1 Autre directive du gouvernement

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

#### 8.1.1 Continuer d'être une organisation axée sur le service

Postes Canada s'est engagée à être une organisation axée sur le service et continue à répondre à cette attente. Notre pays a besoin des services de Postes Canada, car l'entreprise livre partout, et pas seulement aux endroits rentables. Nos services sont essentiels pour de nombreuses personnes au pays, notamment les petites et moyennes entreprises, les personnes qui habitent des communautés rurales, éloignées et autochtones, ainsi que les gens des régions urbaines et suburbaines. Le service est encadré par le [Protocole du service postal canadien](#), qui n'a pas connu de mise à jour majeure depuis sa mise en œuvre en 2009. Afin de réaliser les travaux importants annoncés par le ministre en septembre 2025, Postes Canada a hâte de collaborer avec le gouvernement pour mettre à jour le *Protocole du service*. En attendant, Postes Canada s'efforce de respecter ses obligations de service.

#### 8.1.2 Améliorer les relations entre la direction et la main-d'œuvre

La population canadienne compte sur nous pour collaborer avec nos agents négociateurs dans l'intérêt de notre personnel, de la clientèle et des collectivités que nous desservons. Cela a été réitéré dans la lettre de directives du ministre datée du 25 septembre 2025, dans laquelle il a indiqué qu'une relation saine et productive entre Postes Canada et les travailleurs et travailleuses était un élément essentiel du succès. En dépit des défis liés aux négociations collectives auxquels nous avons fait face en 2024 et qui se poursuivront en 2025, nous nous efforçons d'améliorer les relations entre la direction et la main-d'œuvre en entretenant des relations positives avec nos agents négociateurs et en travaillant avec eux afin de bâtir un service postal plus fort pour le pays.

Notre travail avec nos agents négociateurs au sein de comités mixtes est essentiel à la promotion d'un dialogue ouvert. Ces comités offrent une tribune pour des discussions importantes sur des questions cruciales et sont l'occasion de faire le point sur les activités et de parler d'engagement afin d'améliorer nos relations. De plus, nous avons mis en place un processus de consultation et de communication efficace, tel qu'il est décrit dans nos conventions collectives, qui garantit que notre personnel et nos agents négociateurs sont avisés en temps opportun de toute annonce pertinente ou de tout enjeu important. Des précisions sur nos relations du travail et une mise à jour sur les négociations collectives se trouvent à la section 5.3.

### 8.1.3 Favoriser des pratiques de marketing direct respectueuses de la vie privée

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

En mai 2023, le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada a publié les conclusions d'une enquête qu'il a menée à la suite d'une plainte, ce qui a soulevé des préoccupations quant à la protection des renseignements personnels dans le cadre du programme Marketing Intelliposte de Postes Canada<sup>MC</sup>. En réponse, Postes Canada a soumis ses produits Marketing Intelliposte à un examen interne qui a débouché sur les mesures suivantes :

- Nous n'offrirons plus aux détaillants les tendances de magasinage en ligne regroupées au niveau du code postal ou autrement. L'efficacité et l'utilisation des données ont grandement diminué au fil du temps.
- Nous cesserons de combiner les données des annuaires téléphoniques publics aux données opérationnelles pour valider les adresses incomplètes.
- Nous continuerons à mieux expliquer et faire connaître notre programme de publipostage par l'entremise de nos canaux numériques et de nos plus de 5 700 bureaux de poste, tout en donnant plus de visibilité aux façons de refuser de recevoir du courrier publicitaire.

En juin 2024, le Commissariat a soumis son rapport annuel au Parlement qui comprenait une mise à jour sur l'enquête réalisée au sujet du programme Marketing Intelliposte. Le rapport indiquait notamment que le Commissariat était satisfait des mesures prises par Postes Canada pour répondre aux préoccupations soulevées au cours de l'enquête.

### 8.1.4 Se conformer à la Stratégie pour un gouvernement vert

Comme indiqué à la section 8.9.3, Postes Canada est déterminée à contribuer à un avenir plus vert et à protéger l'environnement pour les générations futures. Notre engagement à faire preuve de leadership environnemental comprend des objectifs ambitieux de réduction des émissions fondés sur la science, notamment la réduction de 50 % de nos émissions de gaz à effet de serre (GES) d'ici 2030 et l'atteinte de la carboneutralité à l'échelle de notre chaîne de valeur d'ici 2050. Ces objectifs cadrent avec la Stratégie pour un gouvernement vert (SGV).

Pour atteindre ses objectifs, Postes Canada a pris des mesures concrètes pour réduire les émissions et contribuer à un avenir durable pour toute la population. En 2024, nous avons réalisé une réduction de 10,2 % des émissions de portées 1 et 2 par rapport aux niveaux d'émission de 2023, et une réduction de 24,4 % par rapport à 2019<sup>2</sup> (notre année de référence). En 2024, nos émissions de portée 3 ont diminué de 11,1 % par rapport à 2023, et de 18,1 % par rapport à 2019. En 2024, 88 % de l'électricité consommée provenait de sources non émettrices.

---

<sup>2</sup> Postes Canada a commencé son parcours de réduction des émissions en s'engageant à atteindre un objectif dans le cadre de l'initiative Science Based Targets (SBTi), qui a permis d'établir la base de référence de la Société. La base de référence s'inspire des pratiques sectorielles et reflète la situation actuelle de la Société, tout en garantissant l'utilisation de données exactes, vérifiées par des tiers, afin de nous assurer d'être sur la bonne voie pour atteindre nos engagements en matière d'objectifs fondés sur la science. Il est également important de noter que le Science Based Target Institute (SBTi) exige que l'année de référence soit plus récente que l'année de référence 2005 de la Stratégie pour un gouvernement vert.

La baisse des investissements dans les initiatives de réduction des émissions de GES risque de compromettre la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs environnementaux prescrits. Cette situation pourrait avoir des répercussions négatives sur nos objectifs de développement durable à long terme, nuira à la réputation de Postes Canada et nous contraindra à dépendre d'actifs fossiles qui augmenteront les coûts d'exploitation. L'investissement proposé par le gouvernement pour soutenir l'alignement de Postes Canada sur la SGV contribuera à relever ce défi.

Autres secteurs pour lesquels Postes Canada se conforme à la SGV :

- Portefeuille de biens immobiliers – avec des plans de réduction des émissions et des déchets;
- Parc de véhicules – l'objectif de Postes Canada d'électrifier tous les véhicules de livraison du dernier kilomètre d'ici 2040 est largement aligné sur les objectifs de conversion de parc automobile de la SGV. Nous nous conformons également à la SGV dans nos efforts pour explorer la rationalisation du parc de véhicules, l'efficacité de la consommation de carburant et l'utilisation de la télématique pour la collecte de données;
- Approvisionnement – le processus d'approvisionnement de Postes Canada comprend des attentes concernant l'engagement des fournisseurs à l'égard de l'initiative Science Based Targets, des questions d'approvisionnement pondérées au sujet des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et des questions sur l'utilisation des ressources et les déchets qui répondent généralement aux attentes de la SGV. Postes Canada continue à travailler pour aligner ses autres secteurs d'activité sur la SGV.

#### 8.1.5 Appuyer les objectifs fixés par le gouvernement en matière d'accessibilité

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

Toutefois, comme pour la Stratégie pour un gouvernement vert, notre situation financière compromet les investissements nécessaires pour nous conformer à la LCA et atteindre notre objectif pour 2040. Sans capitaux suffisants pour appuyer ces importantes initiatives, nous ne serons pas en mesure de respecter nos obligations.

#### 8.1.6 Logement

Dans le cadre du budget fédéral de 2024, le lancement d'un programme de soutien au logement abordable a été annoncé, englobant les propriétés cédées ou louées de Postes Canada. Nous continuons de collaborer étroitement avec notre ministère de portefeuille, Services publics et Approvisionnement Canada, la Société immobilière du Canada (SIC) et d'autres organismes pertinents afin de mettre en œuvre l'initiative fédérale du logement. Postes Canada a proposé six propriétés dans le cadre du Plan pour l'usage de terrains publics à des fins résidentielles créé par le gouvernement du Canada en août 2024. Elles sont situées en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique. Outre les six premières propriétés, nous continuons à explorer diverses possibilités avec la Société immobilière du Canada et le gouvernement du Canada afin de soutenir l'objectif du programme qui est de réaliser des logements abordables pour la population canadienne.

En vertu d'un protocole d'entente signé entre Postes Canada, la SIC et Logement, Infrastructures et Collectivités Canada (LICC) en 2025, Postes Canada présentera à la SIC les biens immobiliers qu'elle possède qui sont libérés ou qui sont destinés à être libérés. D'autres biens immobiliers seront présentés à la SIC au fur et à mesure qu'ils seront identifiés par Postes Canada comme étant excédentaires.

## 8.2 Structure de gouvernance de l'entreprise

Le Conseil d'administration supervise la gestion des activités et des affaires de la Société, notamment la relation entre la Société, ses sociétés affiliées et le gouvernement. Les tableaux ci-dessous fournissent des renseignements sur la composition actuelle du Conseil d'administration de la Société, et la présence aux réunions lors de la plus récente année complète (2024).

### Composition du Conseil d'administration et mandats (au 30 juin 2025)

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

### Présence aux réunions en 2024 des membres du Conseil d'administration

Membres du Conseil d'administration	Date de la première nomination	Date de début/de fin si en cours d'année 2024	Présence <sup>3</sup>
Sanatani, Suromitra (présidente jusqu'au 7 juin 2024)	1 <sup>er</sup> mai 2018 (29 juillet 2020, présidente par intérim [remplaçante]) (26 octobre 2020, présidente par intérim) (1 <sup>er</sup> juin 2021 au 7 juin 2024, présidente)	Démission le 7 juin 2024	10/10
Champoux-Paillé, Louise, C.M., C.Q.	20 octobre 2022		17/17
Collinson, Krista	1 <sup>er</sup> juillet 2021		17/18
Cuthbertson, Ron	4 mars 2022		17/17
Fontaine, Ricky	21 avril 2023		16/16
Germain, Claude	31 mai 2018		18/18
Hudon, André (président depuis le 18 juin 2024)	1 <sup>er</sup> juillet 2021 (18 juin 2024 – président)	Nommé président à partir du 18 juin 2024	19/20
MacKenzie, Ann	1 <sup>er</sup> juillet 2021		22/22
Ruth, Tom	21 avril 2023		18/18
Sonberg, Melissa	21 avril 2023		17/18

Depuis le 31 décembre 2024, quatre comités aident le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en matière de supervision et de prise de décisions. Voici les principales fonctions et responsabilités des différents comités (y compris les principales activités liées aux facteurs ESG), ainsi que la composition de ces comités en 2024 :

Comité	Fonctions et responsabilités	Membres
<b>Comité des ressources humaines et de la rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les ressources humaines (y compris les politiques des RH), la rémunération et le perfectionnement, y compris la recommandation au ministre responsable de la Société canadienne des postes de la rémunération du président-directeur général.</li> </ul>	Melissa Sonberg (présidente), André Hudon, Ann MacKenzie,

<sup>3</sup> La présence correspond au nombre de réunions du Conseil d'administration et des comités auxquelles chaque membre a assisté par rapport au nombre prévu. Par exemple, si un ou une membre a siégé au Comité de vérification et au Comité des pensions ainsi qu'au Conseil d'administration, le nombre de réunions prévues correspond au nombre total de réunions du Comité de vérification, du Comité des pensions et du Conseil d'administration qui ont eu lieu en 2024.

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

## 8.3 États financiers

Société canadienne des postes  
État consolidé de la situation financière pro forma

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)			Plan d'entreprise				
	2024 Réel	2025 Prévision	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Actifs</b>							
<b>Actifs courants</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	802	401	387	400	400	401	568
Titres négociables	290	-	-	-	-	-	-
Clients, autres débiteurs et actifs sur contrat	900	1,167	1,226	1,269	1,305	1,343	1,372
Impôt à recevoir	2	0	0	0	0	0	0
Autres actifs	139	180	174	169	165	168	169
Total des actifs courants	2,133	1,748	1,787	1,839	1,870	1,911	2,110
<b>Actifs non courants</b>							
Immobilisations corporelles	4,053	4,126	4,350	4,596	4,881	5,171	5,341
Immobilisations incorporelles	248	491	503	498	478	467	512
Actifs au titre de droits d'utilisation	1,451	1,571	1,632	1,696	1,763	1,831	1,895
Titres réservés	337	308	278	245	209	170	127
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	4,462	4,265	1,784	2,273	2,803	3,374	3,982
Actifs d'impôt différé	-	-	631	523	396	258	116
Goodwill	161	807	807	807	807	807	807
Autres actifs	61	61	59	57	56	54	52
Total des actifs non courants	10,773	11,629	10,044	10,696	11,392	12,130	12,832
<b>Total des actifs</b>	<b>12,906</b>	<b>13,376</b>	<b>11,831</b>	<b>12,535</b>	<b>13,262</b>	<b>14,041</b>	<b>14,942</b>
<b>Passifs et capitaux propres</b>							
<b>Passifs courants</b>							
Fournisseurs et autres créditeurs	830	1,353	1,404	1,442	1,484	1,520	1,549
Salaires et avantages à payer	537	537	490	504	532	539	577
Provisions	68	70	71	72	73	74	75
Impôt à payer	30	-	-	-	-	-	8
Produits différés	200	209	197	196	200	202	203
Prêts et emprunts	500	57	41	45	45	45	45
Obligations du gouvernement	-	1,004	1,902	2,880	3,986	5,150	6,221
Obligations locatives	100	116	120	125	130	135	139
Passifs au titre des autres avantages à long terme	54	59	54	54	55	56	57
Total des passifs courants	2,319	3,405	4,280	5,319	6,505	7,721	8,875
<b>Passifs non courants</b>							
Prêts et emprunts	498	1,035	993	913	759	621	621
Obligations locatives	1,567	1,709	1,775	1,843	1,912	1,984	2,048
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3,229	3,277	3,403	3,526	3,626	3,710	3,769
Passifs d'impôt différé	147	88	81	81	81	81	85
Autres passifs	46	49	53	56	61	65	65
Total des passifs non courants	5,487	6,157	6,305	6,419	6,438	6,461	6,588
Total des passifs	7,806	9,562	10,585	11,738	12,943	14,182	15,463
<b>Capitaux propres</b>							
Capital d'apport	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155
Cumul des autres éléments du résultat global	5	5	5	5	5	5	5
Résultat non distribué (déficit accumulé)	3,849	2,562	(15)	(473)	(962)	(1,432)	(1,824)
Capitaux du Canada	5,009	3,721	1,144	686	197	(272)	(665)
Participants ne donnant pas le contrôle	91	93	102	111	121	132	144
Total des capitaux propres	5,100	3,815	1,247	797	318	(140)	(521)
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>12,906</b>	<b>13,376</b>	<b>11,831</b>	<b>12,535</b>	<b>13,262</b>	<b>14,041</b>	<b>14,942</b>

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

Société canadienne des postes  
Sommaire du Plan d'entreprise de 2026 à 2030

Société canadienne des postes  
État consolidé du résultat global pro forma

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2024		2025		Plan d'entreprise				
	Réel	Prévision	2026	2027	2028	2029	2030		
Produits d'exploitation	8,904	9,551	10,333	10,758	10,983	11,299	11,536		
<b>Charges d'exploitation</b>									
Main-d'œuvre	4,764	5,311	5,454	5,554	5,656	5,788	5,882		
Avantages du personnel	1,356	1,472	1,425	1,685	1,705	1,737	1,753		
	6,120	6,782	6,879	7,238	7,361	7,526	7,634		
Autres charges d'exploitation	3,261	3,452	3,554	3,627	3,737	3,865	3,943		
Amortissement	510	620	628	649	675	698	716		
Total des charges d'exploitation	9,891	10,854	11,061	11,514	11,774	12,089	12,294		
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(987)</b>	<b>(1,303)</b>	<b>(729)</b>	<b>(757)</b>	<b>(791)</b>	<b>(790)</b>	<b>(758)</b>		
Produits (charges) lié(s) aux activités d'investissement et de financement									
Produits de placement et autres produits	425	54	57	46	53	73	87		
Charges financières et autres charges	(103)	(133)	(150)	(150)	(146)	(145)	(134)		
Produits (charges) lié(s) aux activités d'investissement et de financement, montant net	322	(79)	(93)	(104)	(92)	(72)	(46)		
Résultat avant impôt	(665)	(1,381)	(822)	(861)	(883)	(862)	(804)		
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(246)	(30)	9	35	58	74	81		
<b>Résultat net</b>	<b>(419)</b>	<b>(1,352)</b>	<b>(831)</b>	<b>(896)</b>	<b>(941)</b>	<b>(935)</b>	<b>(886)</b>		
<b>Autres éléments du résultat global</b>									
Élément qui ne sera jamais reclassé en résultat net	953	88	(1,719)	466	483	499	515		
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net	-	-	-	-	-	-	-		
Autres éléments du résultat global	953	88	(1,719)	466	483	499	515		
<b>Résultat global</b>	<b>534</b>	<b>(1,264)</b>	<b>(2,551)</b>	<b>(430)</b>	<b>(458)</b>	<b>(437)</b>	<b>(371)</b>		
<b>Résultat net attribuable au (aux)</b>									
Gouvernement du Canada	(435)	(1,362)	(845)	(911)	(958)	(954)	(906)		
Participations ne donnant pas le contrôle	16	11	14	15	17	19	21		
	(419)	(1,352)	(831)	(896)	(941)	(935)	(886)		
<b>Résultat global attribuable au (aux)</b>									
Gouvernement du Canada	513	(1,275)	(2,565)	(446)	(476)	(457)	(392)		
Participations ne donnant pas le contrôle	21	12	15	16	18	20	21		
	534	(1,264)	(2,551)	(430)	(458)	(437)	(371)		

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

Société canadienne des postes  
Sommaire du Plan d'entreprise de 2026 à 2030

Société canadienne des postes  
État consolidé des flux de trésorerie pro forma

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2024		2025		Plan d'entreprise				
	Réel	Prévision	2026	2027	2028	2029	2030		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>									
Résultat net	(419)	(1,352)	(831)	(896)	(941)	(935)	(886)		
Ajustements visant à rapprocher le entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation :									
Amortissement	510	620	628	649	675	698	716		
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	604	564	521	746	711	684	667		
Cotisations et paiements effectués au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	(217)	(220)	(227)	(507)	(513)	(522)	(529)		
(Profit) perte sur la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	9	(10)	(13)	(3)	(5)	(19)	(33)		
Profit sur la vente des groupes destinés à êtres cédés détenus en vue de la vente	(346)	-	-	-	-	-	-		
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat et autres éléments ayant une incidence sur l'impôt à recevoir net	(244)	(30)	9	35	58	74	81		
Charges d'intérêts nettes (produits d'intérêts nets)	16	114	149	149	145	144	132		
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation:									
(Augmentation) diminution des clients et autres débiteurs	63	45	(59)	(43)	(35)	(39)	(29)		
Augmentation (diminution) des fournisseurs et autres créditeurs	17	42	51	38	42	37	29		
Augmentation (diminution) des salaires et avantages à payer	(119)	(0)	(47)	14	28	7	38		
Augmentation (diminution) des provisions	6	1	1	1	1	1	1		
(Augmentation) diminution nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités d'exploitation	(27)	(10)	6	6	5	(2)	(1)		
Autres produits (charges) sans effet sur la trésorerie, montant net	(16)	(46)	(62)	(53)	(56)	(61)	(60)		
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation avant intérêts et impôt	(163)	(282)	126	136	113	67	127		
Intérêts perçus	89	31	13	12	11	9	8		
Intérêts payés	(91)	(120)	(108)	(107)	(102)	(94)	(81)		
Impôts perçus (payés)	(59)	(91)	(71)	(78)	(87)	(98)	(98)		
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'exploitation	(224)	(462)	(39)	(37)	(66)	(116)	(43)		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>									
Entrées (sorties) de titres	90	290	-	-	-	-	-		
Profit sur la vente des groupes destinés à êtres cédés détenus en vue de la vente	424	-	-	-	-	-	-		
Acquisition d'immobilisations	(588)	(500)	(748)	(773)	(818)	(853)	(811)		
Produit de la vente d'immobilisations et d'actifs détenus en vue de la vente	1	27	16	4	5	19	33		
Autres activités d'investissement, montant net	21	(252)	32	35	38	41	44		
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement	(52)	(435)	(700)	(734)	(775)	(793)	(734)		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>									
Produits des effets à payer au gouvernement du Canada	-	1,034	893	975	1,111	1,166	1,071		
Paiements des obligations locatives	(105)	(107)	(110)	(111)	(113)	(115)	(116)		
Entrées (sorties) de fonds nettes des prêts et emprunts	-	(425)	(57)	(77)	(154)	(138)	-		
Dividende versé aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	(8)	(8)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)		
Autres activités de financement, montant net	(2)	2	4	4	5	5	-		
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités de financement	(115)	496	725	784	841	909	945		
<b>Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>(391)</b>	<b>(401)</b>	<b>(14)</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>168</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1,185	802	401	387	400	400	401		
Effect des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	8	-	-	-	-	-	-		
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>802</b>	<b>401</b>	<b>387</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>401</b>	<b>568</b>		

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

## 8.4 Prévisions opérationnelles et budget d'exploitation

### Prévisions opérationnelles pour 2025 Secteur Postes Canada - État des résultats

(en millions de dollars canadiens)	2025		\$	% <sup>1</sup>
	Prévision	2024		
Produits d'exploitation	6 368	6 142	225	4,1%
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	4 153	3 712	(440)	
Avantages du personnel	1 145	1 108	(38)	
Autres charges d'exploitation	2 263	2 238	(25)	
Amortissement	370	371	1	
Total des charges d'exploitation	7 931	7 429	( 502)	(7,2)%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(1 563)</b>	<b>(1 287)</b>	<b>(277)</b>	
Produits (charges) lié(e)s aux activités d'investissement et de financement, montant net	54	446	(392)	
Résultat avant impôt	(1 509)	(841)	(668)	
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(86)	(349)	(263)	
<b>Résultat net</b>	<b>(1 423)</b>	<b>(492)</b>	<b>(931)</b>	
Autres éléments du résultat global	76	884	( 807)	
<b>Résultat global</b>	<b>(1 346)</b>	<b>392</b>	<b>(1 738)</b>	

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

1. Rajusté en 11. Rajusté en fonction du nombre de jours

Selon les prévisions, le secteur Postes Canada devrait enregistrer une perte avant impôt de 1 509 millions de dollars en 2025, par rapport à une perte avant impôt de 841 millions de dollars en 2024. La baisse de 668 millions de dollars par rapport à l'année précédente est principalement attribuable au revenu généré en 2024 par la cession de deux filiales (SCI et Innovaposte) et à des pertes d'exploitation plus élevées en 2025.

En 2025, les revenus devraient augmenter de 225 millions de dollars, soit 4,1 %, par rapport à 2024. Les revenus du secteur Courrier transactionnel devraient augmenter, principalement en raison de la hausse des tarifs réglementés en janvier 2025 et de la croissance du volume du service Poste-lettres du régime intérieur en 2025. Les volumes et revenus du secteur Colis du régime intérieur devraient diminuer en raison de l'interruption de travail de 2024 et de l'incertitude persistante découlant des négociations collectives en 2025 qui continue à pousser les volumes vers la concurrence. Les volumes du secteur Marketing direct devraient augmenter grâce à la hausse des volumes d'articles de Courrier de quartier de la clientèle existante.

Les charges d'exploitation totales devraient augmenter de 502 millions de dollars, soit 7,2 %, principalement en raison de la baisse des coûts de main-d'œuvre en 2024, en raison de l'interruption de travail, ainsi que des augmentations salariales et des coûts de négociation ponctuels prévus en 2025. L'augmentation des charges d'exploitation s'explique principalement par les pressions inflationnistes.

Les revenus liés aux activités d'investissement et de financement devraient diminuer de 392 millions de dollars, principalement en raison des revenus générés par la vente de SCI et d'Innovaposte en 2024.

Les autres éléments du résultat global devraient se chiffrer à 76 millions de dollars par rapport à 884 millions de dollars en 2024, soit une diminution de 807 millions de dollars, principalement attribuable aux pertes de réévaluation en 2025 sur les régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi liées à une réduction des taux d'actualisation.

**Prévisions opérationnelles pour 2025**  
**Société canadienne des postes - État consolidé des résultats**

(en millions de dollars canadiens)	2025		Meilleur/(Pire)	
	Prévision	2024	\$	% <sup>1</sup>
Produits d'exploitation	9 551	8 904	647	7,7%
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	5 311	4 764	( 547)	
Avantages du personnel	1 472	1 356	( 116)	
Autres charges d'exploitation	3 452	3 261	( 190)	
Amortissement	620	510	( 110)	
Total des charges d'exploitation	10 854	9 891	( 962)	(10,2)%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(1 303)</b>	<b>( 987)</b>	<b>(316)</b>	
Produits (charges) lié(e)s aux activités d'investissement et de financement, montant net	(79)	322	(400)	
Résultat avant impôt	(1,381)	(665)	(716)	
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(30)	(246)	(216)	
<b>Résultat net</b>	<b>(1,352)</b>	<b>(419)</b>	<b>(932)</b>	
Autres éléments du résultat global	88	953	( 865)	
<b>Résultat global</b>	<b>(1 264)</b>	<b>534</b>	<b>(1 798)</b>	

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

1. Rajusté en fonction du nombre de jours

Le Groupe d'entreprises prévoit une perte avant impôt de 1 381 millions de dollars en 2025, soit une détérioration de 716 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse sur 12 mois est principalement attribuable au secteur Postes Canada, comme mentionné ci-dessus.

## Budget d'exploitation pour 2026 Secteur Postes Canada - État des résultats

(en millions de dollars canadiens)	2026	2025	Milleur/(Pire)	
	Plan	Prévision	\$	% <sup>1</sup>
Produits d'exploitation	6,991	6,368	624	9,8%
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	4 177	4 153	(25)	
Avantages du personnel	1 122	1 145	23	
Autres charges d'exploitation	2 359	2 263	(96)	
Amortissement	375	370	(5)	
Total des charges d'exploitation	8 033	7 931	(102)	(1,3)%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(1 042)</b>	<b>(1 563)</b>	<b>521</b>	
Produits (charges) lié(e)s aux activités d'investissement et de financement, montant net	13	54	(42)	
Résultat avant impôt	(1,030)	(1,509)	479	
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	(61)	(86)	(25)	
<b>Résultat net</b>	<b>(968)</b>	<b>(1,423)</b>	<b>455</b>	
Autres éléments du résultat global	(1,731)	76	(1 807)	
<b>Résultat global</b>	<b>(2,699)</b>	<b>(1 346)</b>	<b>(1 353)</b>	

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

1. Rajusté en fonction du nombre de jours

Le secteur Postes Canada prévoit une perte avant impôt de 1 030 millions de dollars pour 2026, soit une amélioration de 479 millions de dollars par rapport à la perte prévue de 1 509 millions de dollars pour 2025.

Les revenus pour 2026 devraient augmenter de 624 millions de dollars, ou 9,8 %, par rapport aux prévisions de 2025. Les revenus du service Poste-lettres du régime intérieur devraient augmenter en raison d'une hausse des tarifs. Les revenus et les volumes du secteur Marketing direct devraient être stables.

Le total des charges d'exploitation prévues pour 2026 devrait augmenter de 102 millions, ou 1,3 %, par rapport aux prévisions pour 2025. Cette prévision est principalement attribuable à une augmentation des autres charges d'exploitation liée à la croissance des volumes et aux pressions inflationnistes, ainsi qu'à une hausse des coûts de main-d'œuvre résultant des augmentations salariales annuelles.

Les charges liées aux avantages du personnel devraient augmenter en 2026 comparativement à 2025. Compte tenu de la taille du régime de retraite (32,5 milliards de dollars au 31 décembre 2024), les fluctuations liées au rendement du régime et aux taux d'actualisation peuvent avoir une incidence importante sur les coûts des avantages sociaux.

Les autres éléments du résultat global, établis à 1 731 millions de dollars, soit une diminution prévue de 1 807 millions de dollars par rapport à 2025, sont principalement attribuables aux pertes de réévaluation des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi dues à la réduction des taux d'actualisation prévue.

**Budget d'exploitation pour 2026**  
**Société canadienne des postes - État consolidé des résultats**

(en millions de dollars canadiens)	2026	2025	Meilleur/(Pire)	
	Plan	Prévision	\$	% <sup>1</sup>
Produits d'exploitation	10,333	9,551	782	8,2%
Charges d'exploitation				
Main-d'œuvre	5 454	5 311	(144)	
Avantages du personnel	1 425	1 472	47	
Autres charges d'exploitation	3 554	3 452	(103)	
Amortissement	628	620	(8)	
Total des charges d'exploitation	11 061	10 854	(207)	(1,9)%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(729)</b>	<b>(1 303)</b>	<b>574</b>	
Produits (charges) lié(e)s aux activités d'investissement et de financement, montant net	(93)	(79)	(15)	
Résultat avant impôt	(822)	(1,381)	559	
Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat	9	(30)	(39)	
<b>Résultat net</b>	<b>(831)</b>	<b>(1,352)</b>	<b>520</b>	
Autres éléments du résultat global	(1,719)	88	(1 807)	
<b>Résultat global</b>	<b>(2,551)</b>	<b>(1 264)</b>	<b>(1 287)</b>	

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

1. Rajusté en fonction du nombre de jours

En 2026, la perte avant impôt du Groupe d'entreprises devrait s'élever à 822 millions de dollars, soit une amélioration de 559 millions de dollars par rapport à 2025, principalement en raison de la reprise prévue du volume de colis et d'une augmentation des tarifs du service Poste-lettres dans le secteur Postes Canada.

## 8.5 Dépenses d'immobilisation prévues et budget d'investissement

### Dépenses d'immobilisation prévues pour 2025

Le total des dépenses d'immobilisation prévues du secteur Postes Canada devrait s'élever à 145 millions de dollars en 2025.

	<b>Dépenses en immobilisations prévues pour 2025 (en M\$)</b>
<p><b>PILIERES STRATÉGIQUES</b></p> <p><i>Il s'agit d'initiatives qui visent à offrir un service postal de grande qualité à un prix raisonnable, et ce, en faisant preuve de prudence sur le plan financier, de respect de l'environnement et de responsabilité sociale. Les investissements contribuent à la sécurité de notre personnel et de notre clientèle, et visent à garantir que notre effectif et notre culture reflètent les valeurs de notre pays et les priorités de la population, à accroître la capacité de notre réseau, à améliorer le service et l'expérience de vente au détail, à donner la priorité à notre environnement, à offrir un milieu de travail qui reflète l'équité, la diversité et l'inclusion, et à favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones, entre autres choses.</i></p> <p><i>Nous avons revu le calendrier et l'ampleur de nos investissements stratégiques et transformationnels, où plusieurs initiatives ont été reportées ou suspendues en raison de notre situation financière, ce qui a entraîné une diminution importante de nos investissements stratégiques.</i></p>	<b>35</b>
<p><b>INFRASTRUCTURE ET AUTRES</b></p> <p><i>Il s'agit d'initiatives qui portent principalement sur le remplacement d'actifs opérationnels (p. ex., véhicules, matériel de rue) et autre équipement d'exploitation. Elles comprennent des investissements pour l'entretien et la modernisation des installations, et pour les fonctions de soutien et de conformité.</i></p>	<b>110</b>
<b>Secteur Postes Canada</b>	<b>145</b>

### Budget d'investissement pour 2026

Nous restons déterminés à réaliser notre raison d'être, Porteurs d'un Canada plus fort, et le budget d'investissement de base pour 2026 a été ajusté pour en tenir compte, tout comme de nos défis financiers et du vieillissement de nos infrastructures. Les investissements serviront essentiellement à remplacer des infrastructures essentielles dans le réseau et à assurer la reconstitution et l'entretien de l'actif, y compris les véhicules, le matériel de rue, les systèmes et l'équipement arrivant en fin de vie.

Outre le budget d'investissement de base, le plan comprend également des investissements stratégiques dans la livraison centralisée (boîtes aux lettres communautaires [BPCOM]), la modernisation de notre réseau de vente au détail et la modification des normes de livraison de la poste-lettres de Postes Canada, ainsi que des investissements supplémentaires dans nos priorités ESG. En investissant dans ces mesures ESG, Postes Canada peut atteindre 50 % de l'objectif de la SGV (carbonneutralité d'ici 2050) d'ici 2030, ce qui correspond à l'objectif fondé sur la science de l'entreprise (fondé sur la base de référence en matière d'émissions de 2019 de Postes Canada).

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

	<b>Budget d'investissement pour 2026 (en M\$)</b>
<b>PILIERES STRATÉGIQUES</b>	<b>137</b>
<p><i>Il s'agit d'initiatives qui visent à offrir un service postal de grande qualité à un prix raisonnable, et ce, en faisant preuve de prudence sur le plan financier, de respect de l'environnement et de responsabilité sociale.</i></p> <p><i>Nous avons revu le calendrier et l'ampleur de nos investissements stratégiques et transformationnels, où plusieurs initiatives ont été reportées ou suspendues en raison de notre situation financière, ce qui a entraîné une diminution importante de nos investissements stratégiques. En 2026, les investissements comprennent les initiatives stratégiques suivantes : la livraison centralisée (BPCOM), la modernisation de notre réseau de vente au détail et les modifications des normes de livraison de la poste-lettres de Postes Canada.</i></p> <p><i>Les investissements contribuent à la sécurité de notre personnel et de notre clientèle, et visent à garantir que notre effectif et notre culture reflètent les valeurs de notre pays et les priorités de la population, à accroître la capacité de notre réseau, à améliorer le service et l'expérience de vente au détail, à donner la priorité à notre environnement, à offrir un milieu de travail qui reflète l'équité, la diversité et l'inclusion, et à favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones, entre autres choses.</i></p>	
<b>INFRASTRUCTURE ET AUTRES</b>	<b>237</b>
<p><i>Il s'agit d'initiatives qui portent principalement sur le remplacement d'actifs opérationnels (p. ex., véhicules, matériel de rue) et autre équipement d'exploitation. Elles comprennent des investissements pour l'entretien et la modernisation des installations et des systèmes, y compris les activités administratives.</i></p>	
<b>Secteur Postes Canada</b>	<b>374</b>

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

#### **Plan d'investissement sur cinq ans**

Le plan d'investissement pour la période de cinq ans visée par le plan est présenté ci-après (en millions de dollars canadiens).

Compte tenu des initiatives stratégiques en attente d'approbation, nous évaluons que les coûts d'immobilisations relatifs à ces projets se chiffreront à 374 millions de dollars en 2026 et à 2,5 milliards de dollars pour la durée du présent plan.

Secteur de responsabilité	Projets d'immobilisations pour 2026 à 2030	2026	2027	2028	2029	2030	Total
<b>Initiatives stratégiques</b>	Il s'agit d'initiatives qui visent à offrir un service postal de grande qualité à un prix raisonnable, et ce, de manière prudente sur le plan financier, respectueuse de l'environnement et socialement responsable.	137	199	297	303	273	<b>1 209</b>
<b>Infrastructure et autres</b>	Il s'agit d'initiatives qui portent principalement sur le remplacement d'actifs opérationnels (p. ex., véhicules, matériel de rue) et autre équipement d'exploitation. Elles comprennent des investissements pour l'entretien et la modernisation des installations et des systèmes, y compris le progiciel de gestion intégré et d'autres systèmes administratifs.	237	252	253	254	242	<b>1 238</b>
<b>Secteur Postes Canada</b>		<b>374</b>	<b>451</b>	<b>550</b>	<b>557</b>	<b>515</b>	<b>2 447</b>

### Plan d'investissement – Divulgence obligatoire

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

## 8.6 Plan d'emprunt

### 8.6.1 Emprunts

#### Autorisation d'emprunt

Nos activités de financement sont régies par ce qui suit :

- les articles 28, 29 et 31 de la *Loi sur la Société canadienne des postes*;
- les articles 101 et 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*.

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

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

Voici les grandes lignes de notre plan d'emprunt :

#### Emprunts à court terme

Nous demandons ce qui suit :

- **Approbation du maintien de notre facilité de crédit existante de 95 millions de dollars.** Elle pourrait être utilisée à des fins générales, y compris l'émission de lettres de crédit, qui sont essentielles pour la transformation de notre vaste réseau de vente au détail et pour respecter nos obligations contractuelles en matière d'assurance. Même si nous ne prévoyons pas utiliser ces lettres de crédit en 2025, elles sont essentielles à titre de garantie de paiement, au besoin.
- **Approbation du maintien de notre facilité de crédit existante de 500 millions de dollars.** Cette nouvelle facilité d'emprunt à court terme nous permettra de disposer des liquidités nécessaires pour respecter nos obligations en cas de circonstances imprévues.

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

Afin de s'assurer d'avoir les liquidités nécessaires pour respecter ses obligations en cas de circonstances imprévues, Postes Canada pourrait demander au gouvernement du Canada de lui donner accès à des prêts allant jusqu'à 500 millions de dollars en vertu de l'article 29 de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances et du gouverneur en conseil.

Les réserves de trésorerie de Postes Canada devraient continuer de diminuer en 2025. Il est donc essentiel que nous ayons accès à des fonds supplémentaires pour gérer nos liquidités.

Maintenir une capacité d'emprunt accrue nous protégerait contre les pressions financières qui pourraient découler de tout événement qui nous empêcherait de mener nos activités. Postes Canada pourrait subir des pertes de revenus ainsi que des pressions financières accrues.

### 8.6.2 Contrats de location

Pour soutenir les opérations, nous louons des bâtiments industriels, des magasins de détail, des édifices administratifs et des terrains. Les baux en vigueur, qui sont établis par catégorie d'actif et prévus dans le plan, sont résumés ci-dessous.

	Obligation locative estimée (en M\$) <sup>4 5</sup>					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Total</b>	<b>1 180</b>	<b>1 250</b>	<b>1 321</b>	<b>1 394</b>	<b>1 468</b>	<b>1 544</b>

## 8.7 Gestion des risques de l'entreprise

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

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

## 8.8 Conformité aux exigences prévues par les lois et les politiques

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

<sup>4</sup> Lorsqu'il est raisonnablement certain que l'option de renouvellement sera exercée, elle est incluse à la durée du contrat de location.

<sup>5</sup> Les paiements au titre de la location ont été réduits en fonction du taux d'accroissement de l'emprunt de la Société. Le taux d'accroissement de l'emprunt représente le rendement des obligations du gouvernement du Canada moyennant un écart visant à redresser la prime de liquidité de la Société.

### 8.8.1 Programmes de politique publique

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

**Courrier gouvernemental (parlementaire) :** L'article 35 de la *Loi sur la Société canadienne des postes* (la *Loi*) offre un droit à la franchise postale pour le courrier expédié entre le public canadien et des membres de la Chambre des communes. Ces parlementaires peuvent aussi expédier gratuitement jusqu'à quatre circulaires (au moyen du service Courrier de quartier) aux gens de leur circonscription au cours d'une année civile.

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

**Documents de bibliothèque :** Nous offrons le service de documents de bibliothèque aux bibliothèques publiques et universitaires et à d'autres bibliothèques reconnues qui sont gérées par des organismes ou des associations sans but lucratif et qui sont ouvertes au public au Canada. Nous ne recevons ni crédit ni indemnisation de la part du gouvernement pour compenser le tarif d'affranchissement réduit.

### 8.8.2 Loi canadienne sur les droits de la personne

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

### 8.8.3 Loi sur l'équité salariale

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

### 8.8.4 Loi sur l'équité en matière d'emploi

La représentation dans l'effectif des quatre groupes de l'équité en matière d'emploi actuellement prévus par la loi est mesurée au moyen d'un recensement sur l'équité organisé par la Société et basé sur une participation volontaire. Notre objectif est d'atteindre 80 % de la disponibilité sur le marché du travail canadien (DMTC) par groupe de l'équité en matière d'emploi désigné. Nous avons également publié le Plan d'équité en matière d'emploi de la Société de 2024 à 2026 en consultation avec nos agents négociateurs. Ce plan présente les mesures concrètes prises pour améliorer l'équité en matière d'emploi et l'inclusion dans le milieu de travail.

### 8.8.5 Loi sur les langues officielles (LLO)

Le respect des lois et des principes du pays en matière de langues officielles est essentiel pour offrir un service sur lequel tout le monde peut compter. Nous nous engageons à remplir nos obligations en vertu de la *LLO* afin d'offrir des services et de diffuser des communications de grande qualité dans les deux langues officielles. Notre engagement à offrir un espace sécuritaire et respectueux comprend la création d'un environnement de

travail où l'utilisation des deux langues officielles reflète leur statut d'égalité. Nous cherchons également à appuyer le développement et l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire et à promouvoir la pleine reconnaissance des deux langues officielles dans la société canadienne grâce à différentes initiatives de la Société.

#### 8.8.6 Loi sur la protection des renseignements personnels (LPRP)

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

#### 8.8.7 Loi sur l'accès à l'information

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

#### 8.8.8 Loi sur les conflits d'intérêts (LCI)

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

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

En vertu de la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement* qui est entrée en vigueur en 2024, Postes Canada doit produire un rapport annuel sur les mesures prises au cours de l'exercice précédent pour prévenir et réduire le risque de travail forcé ou de travail des enfants dans ses activités et ses chaînes d'approvisionnement mondiales. Nous avons soumis notre premier rapport annuel au ministre de la Sécurité publique le 29 mai 2024 et notre deuxième rapport annuel le 30 mai 2025.

En plus des efforts qui nous avons déployé en 2023, nous avons mis en œuvre une formation pour le personnel d'approvisionnement, officialisé un processus de surveillance basé sur la nouvelle technologie et nous sommes saisis plus régulièrement des préoccupations des fournisseurs liées précisément au travail forcé et au travail des enfants en 2024. En 2025, nous mettrons en place une formation actualisée et poursuivrons nos processus de surveillance et d'engagement, tout en évaluant l'efficacité du programme. Si le profil de risque global ou les obligations de déclaration viennent à changer, nous modifierons la formation ou les autres mécanismes de conformité en place, au besoin.

#### 8.8.10 Loi canadienne sur l'accessibilité (LCA)

Postes Canada veille à ce que l'accessibilité et l'inclusion soient en tête des priorités quand il est question de notre clientèle, de notre personnel, de nos bâtiments, de nos produits et services, et de nos partenaires

d'affaires. Comme indiqué à la section 8.1, la Stratégie sur l'accessibilité de Postes Canada cadre avec les priorités de la LCA. Nous voulons être un chef de file en matière d'accessibilité et d'inclusion au Canada, et nous sommes déterminés à appuyer la création d'un Canada exempt d'obstacles d'ici 2040.

En 2024, nous avons publié notre deuxième rapport d'étape annuel, qui souligne les progrès que nous avons réalisés pour améliorer l'accessibilité, les défis auxquels nous avons fait face ainsi que la façon dont nous nous servons des leçons apprises et de la rétroaction pour atteindre nos objectifs. En même temps, nous avons élaboré une stratégie quinquennale du Programme de mesures d'adaptation pour la livraison, en mettant l'accent sur l'élargissement du programme afin de continuer à répondre aux besoins de la population au fur et à mesure que nous évoluerons. Pour en savoir plus, consultez notre **Rapport d'étape sur l'accessibilité de 2024** sur [postescanada.ca](https://postescanada.ca).

#### 8.8.11 Accords commerciaux

À titre d'entité acheteuse nommée par le gouvernement, de société d'État détentrice d'un monopole qui offre des services concurrentiels et de prestataire de services de livraison transnationale, Postes Canada est bien au fait des nombreuses provisions des divers accords commerciaux qui s'appliquent à ses activités. Par conséquent, nous avons confié à des équipes, y compris les groupes Affaires juridiques et Gestion de l'approvisionnement, le mandat de s'assurer que la Société est informée de ses obligations et de celles du Canada en vertu des divers accords commerciaux, et qu'elle mène ses activités conformément à ces obligations.

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

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

#### 8.8.13 Décret C.P. 2013-1354

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

#### 8.8.14 Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général

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

### 8.9 Priorités et orientation du gouvernement

#### 8.9.1 Investissement communautaire

En plus d'offrir des services à l'ensemble de la population, Postes Canada et son personnel s'efforcent d'améliorer la vie des enfants et des jeunes partout au pays. Depuis 2012, la Fondation communautaire de Postes Canada a subventionné à hauteur de près de 13,5 millions de dollars plus de 1 100 initiatives pour les enfants et les jeunes partout au Canada. Les fonds sont amassés à l'aide de dons de la clientèle dans les bureaux de poste, du programme de retenues volontaires à la source du personnel et de la vente d'un timbre spécial émis tous les ans. De l'information détaillée sur nos efforts d'investissement communautaire se trouve dans le **Rapport sur le développement durable 2024** de la Société, sur [postescanada.ca](https://postescanada.ca).

#### 8.9.2 Protocole du service postal canadien

Le *Protocole du service postal canadien* (le *Protocole*) établit les attentes du gouvernement concernant nos normes de service et nos activités connexes pour ce qui est d'offrir des services postaux qui répondent aux besoins de la population. Ces attentes n'ont pas pour but de nous soustraire à nos obligations, ou de

les modifier, définies dans la *Loi sur la Société canadienne des postes* ou toute autre loi. Nous avons indiqué notre rendement par rapport à chacune des attentes dans notre Rapport annuel 2024, comme l'exige le Protocole du service.

Dans sa lettre de directives datée du 25 septembre 2025, le ministre responsable de Postes Canada a fourni une orientation politique pour la modification des normes de service de livraison actuelles en faveur d'une norme de trois à sept jours. Postes Canada collaborera avec le gouvernement pour mettre en œuvre cette directive politique d'une manière qui respecte la population canadienne tout en étant judicieuse sur le plan commercial, et pour modifier le *Protocole*, le cas échéant. En attendant, nous nous efforçons de respecter les normes de service décrites dans le *Protocole*.

### 8.9.3 Stratégie pour un gouvernement vert

Comme indiqué à la section 8.1, Postes Canada est déterminée à contribuer à un avenir plus vert et à protéger l'environnement pour les générations futures. Notre engagement à faire preuve de leadership environnemental comprend des objectifs ambitieux de réduction des émissions fondés sur la science, notamment la réduction de 50 % de nos émissions de gaz à effet de serre (GES) d'ici 2030 et l'atteinte de la carboneutralité à l'échelle de notre chaîne de valeur d'ici 2050. Ces objectifs cadrent avec la Stratégie pour un gouvernement vert (SGV). Pour les atteindre, Postes Canada a pris des mesures concrètes pour réduire les émissions et favoriser un avenir durable pour toute la population.

Autres secteurs pour lesquels Postes Canada se conforme à la SGV :

- **Portefeuille de biens immobiliers** : Avec des plans de réduction des émissions et des déchets, et d'accroissement de la résilience climatique;
- **Parc de véhicules** : L'objectif de Postes Canada d'électrifier tous les véhicules de livraison du dernier kilomètre d'ici 2040 est généralement aligné sur les objectifs de conversion de parc automobile de la SGV. Notre stratégie globale en matière de parc de véhicules se conforme aussi à la SGV dans ses efforts pour explorer la rationalisation du parc de véhicules et l'efficacité de la consommation de carburant.
- **Approvisionnement** : Lorsque le processus d'approvisionnement de Postes Canada comprend des attentes concernant l'engagement des fournisseurs à l'égard de l'initiative Science Based Targets et des questions d'approvisionnement pondérées au sujet des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG); et
- **Résilience climatique** : Avec amélioration régulière des évaluations des risques climatiques pour mieux planifier la résilience.

Parallèlement au risque de non-respect de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, la baisse des investissements dans les initiatives de réduction des GES continue d'entraîner des risques de non-respect de la SGV, compromettant la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs environnementaux prescrits. Cette situation pourrait avoir des répercussions négatives sur nos objectifs de développement durable à long terme, nuire à la réputation de Postes Canada et nous contraindre à dépendre d'actifs fossiles qui augmenteront les coûts d'exploitation.

### 8.9.4 Transparence et gouvernance ouverte

Postes Canada est déterminée à faire preuve d'imputabilité en étant transparente à l'égard de sa clientèle, de son personnel et du public canadien. Postes Canada comprend que les gens s'attendent à une plus grande transparence, ce qui contribue à établir et à maintenir la confiance à l'égard de la Société et de ses services. Nous faisons la preuve de notre engagement envers la transparence en rendant accessibles au public de grandes quantités de renseignements.

Par ses divulgations publiques, Postes Canada fait preuve d'ouverture et de transparence envers le public concernant son rendement commercial et financier. Outre le fait qu'elle soit tenue par la loi de publier des rapports annuels et trimestriels, la Société publie chaque année un rapport exhaustif sur le développement durable. Les frais de déplacement et d'accueil engagés par les membres de la haute direction et du Conseil

d'administration sont publiés chaque mois; des statistiques similaires concernant l'ensemble de la Société sont divulguées chaque année. Il est également impératif que la Société protège ses renseignements exclusifs et commercialement sensibles, ainsi que les renseignements de ses partenaires, de ses fournisseurs et de sa clientèle. C'est une responsabilité essentielle dont dépendent la confiance de ces parties à l'égard de la Société et ses relations avec elles. Postes Canada cherche à conserver un équilibre entre les importants principes d'ouverture et de transparence et ses impératifs commerciaux d'autonomie financière.

#### 8.9.5 Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus)

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

De plus, Postes Canada soutient progressivement l'utilisation de pronoms inclusifs, les pratiques linguistiques inclusives, les toilettes inclusives et les Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies. Nous continuons de surveiller la représentation des sexes pour nous assurer que les chiffres demeurent bien au-dessus de 80 % de la DMTC, comme indiqué dans notre **rapport Equi'Vision**, accessible sur [equivision.services.gc.ca](http://equivision.services.gc.ca).

#### 8.9.6 Engagement de Postes Canada à l'égard de la politique « Achetez canadien »

Postes Canada s'engage à favoriser des relations solides avec les fournisseurs canadiens et à adopter les politiques et les exigences réglementaires qui seront décrites dans la politique « Achetez canadien », y compris la politique sur l'approvisionnement réciproque, qui devrait être publiée en 2026. Nous veillerons donc à ce que nos processus d'appel d'offres respectent les règles de procédure et les obligations en matière d'accès au marché de ces politiques et des accords commerciaux pertinents.

Les applications potentielles de cette politique comprennent l'intégration de critères d'évaluation qui soutiennent la politique « Achetez canadien » et l'exercice de nos droits en tant que société d'État pour déterminer l'admissibilité des participants aux processus d'appel d'offres de Postes Canada. Tout au long de ce processus, nous maintiendrons nos principes d'équité, d'ouverture et de transparence en matière d'approvisionnement. À l'heure actuelle, Postes Canada se conforme aux accords commerciaux signés par le Canada, notamment l'Accord de libre-échange canadien, les accords de l'Organisation mondiale du commerce et l'Accord économique et commercial global, ainsi qu'aux lois canadiennes en matière d'approvisionnement public. Lorsque les détails de la politique « Achetez canadien » seront connus en 2026, Postes Canada alignera ses politiques en conséquence tout en respectant ses obligations actuelles.

#### 8.9.7 Mandat de négociation avec l'Union postale universelle

Le ministre responsable a établi le mandat de négociation de la délégation canadienne pour le 28<sup>e</sup> Congrès de l'Union postale universelle (UPU) et le cycle de quatre ans suivant (2026-2029). Selon ce mandat, la délégation canadienne doit plaider pour une réforme du système de cotisation de l'UPU et informer l'UPU de la réduction des unités de cotisation du Canada, lesquelles seraient mieux alignées sur le barème des quotes-parts de l'ONU en appui à l'exercice de recentrage des dépenses gouvernementales.

---

<sup>MC</sup> Marque de commerce de la Société canadienne des postes