



Commission d'enquête sur les relations de travail – Société canadienne des postes

Table des matières

1. Résumé	4
2. Introduction.....	7
3. Les unités de négociation du STTP.....	9
3.1 Unité urbaine.....	9
3.2 Unité des FFRS.....	10
4. Ronde de négociations de 2023-2025.....	11
4.1 Priorités de Postes Canada durant les négociations	11
4.2 Structure et progrès des négociations collectives entre les parties	16
5. Des règles de travail rigides dans le contexte des négociations	19
5.1 Modèles de livraison de Postes Canada.....	19
5.2 Contraintes en matière de dotation pour le traitement du courrier (groupe 1)	25
5.3 Limites à la capacité de Postes Canada à recourir à la sous-traitance.....	27
5.4 La sécurité d'emploi limite la capacité de Postes Canada à adapter son effectif	28
5.5 Aucune solution de livraison abordable la fin de semaine.....	30
6. Solutions pour moderniser le modèle d'exploitation rigide de Postes Canada.....	33
6.1 Dotation flexible.....	34
6.2 Livraison la fin de semaine	36
6.3 Répartition de la charge de travail	39
6.4 Acheminement dynamique.....	40
6.5 Taux horaire des FFRS et système d'évaluation de la charge de travail.....	44
6.6 Les propositions du STTP visant à restreindre davantage la flexibilité sont inacceptables	46
7. Coûts élevés de la main-d'œuvre de Postes Canada	47
7.1 Indemnité de vie chère.....	48
7.2 Droits aux congés importants.....	48
7.3 Temps improductif.....	50
7.4 Volatilité des obligations de retraite	50
7.5 Coût élevé des avantages postérieurs à la retraite	51

8.	Solutions pour réduire les coûts élevés de la main-d'œuvre à Postes Canada.....	52
8.1	<i>Salaires.....</i>	52
8.2	<i>Admissibilité aux prestations de retraite et aux avantages sociaux.....</i>	53
8.3	<i>Ajustement du ratio de partage des coûts pour les futurs retraités et retraitées.....</i>	54
8.4	<i>Temps pour se laver (unité urbaine).....</i>	55
8.5	<i>Les propositions du STTP qui augmentent les coûts de main-d'œuvre doivent être rejetées.....</i>	55
9.	Vision d'avenir.....	56
10.1	<i>Besoin d'une plus grande souplesse réglementaire.....</i>	59
10.2	<i>Prioriser les changements aux politiques gouvernementales.....</i>	59
10.3	<i>Mise à jour du Protocole du service postal canadien.....</i>	61
10.4	<i>Mesures tarifaires réglementées.....</i>	64
10.5	<i>Moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux.....</i>	66
10.6	<i>Moratoire sur la conversion à la livraison centralisée.....</i>	68
11.	Conclusion.....	70

1. Résumé

Des défis existentiels menacent le modèle d'exploitation de Postes Canada. Le statu quo nous a menés au bord de l'insolvabilité financière et, sans changement important, les pertes de Postes Canada grimperont à près de 2 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années. Les présentations de janvier ont décrit les divers facteurs à l'origine de la crise financière grave et urgente à laquelle est confrontée la société. Ces facteurs sont les suivants :

1. Érosion des volumes de notre principale activité, le service poste-lettres.
2. Déclin de la part du marché concurrentiel des colis.
3. Difficultés à fonctionner selon un cadre réglementaire et stratégique désuet.
4. Conventions collectives non concurrentielles et rigides de Postes Canada.
5. Engagements d'envergure et volatils en matière de retraite et obligations au titre des avantages postérieurs à la retraite de Postes Canada.

Sans changements transformationnels, Postes Canada prévoit des pertes plus importantes et de plus en plus insoutenables au cours des prochaines années. Postes Canada doit s'adapter, sans quoi elle risque de perdre non seulement des revenus, mais aussi sa pertinence. Un réseau conçu pour livrer 5,5 milliards de lettres par an, notre point culminant en 2006, n'est pas viable pour les 2,2 milliards de lettres que Postes Canada a livrées en 2023. Par conséquent, et en réponse au déclin marqué de la poste-lettre, Postes Canada a entrepris de se réorienter pour répondre à l'engouement croissant pour la livraison des colis au pays.

Postes Canada a réussi à soutenir l'émergence du marché du cybercommerce au Canada, mais l'environnement concurrentiel de la livraison des colis s'est complètement transformé en quelques années seulement en raison de la popularité du magasinage en ligne. Plombée par des modèles de dotation rigides et des coûts de main-d'œuvre élevés, Postes Canada perd du terrain dans une lutte féroce pour chaque colis. Par conséquent, la part du marché des colis de Postes Canada a été réduite de moitié au cours des cinq dernières années, passant de 62 % en 2019 à seulement 29 % en 2023. À mesure que la demande pour des livraisons plus rapides a augmenté, des concurrents comme FedEx, UPS, DHL et Amazon ont tiré parti des livraisons la fin de semaine et gagné des parts de marché en semaine et la fin de semaine, car la clientèle est à la recherche de transporteurs qui peuvent répondre à ses attentes en matière de vitesse et de commodité accrues sept jours sur sept. Les conventions collectives actuelles de Postes Canada l'empêchent de répondre aux attentes de plus en plus élevées de la population canadienne pour des services de livraison plus rapides et plus flexibles.

C'est dans ce contexte que Postes Canada a amorcé la présente ronde de négociations collectives avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (**STTP**) avec l'objectif de mettre la Société sur la voie d'un avenir pérenne. Au cours des plus de 200 jours de négociations collectives, Postes Canada a mis l'accent sur les problèmes les plus pressants liés à son modèle de fonctionnement, en cherchant à apporter progressivement des changements raisonnables et adéquats qui l'aideront à faire la transition des modèles traditionnels vers un effectif plus flexible, plus efficace et plus rentable.

À l'inverse, l'approche de négociation du STTP consistait à nier l'existence d'une crise et, par conséquent, la nécessité d'opérer des changements. Pour le STTP, l'avenir de Postes Canada passerait plutôt par l'offre de services autres que postaux, soit des services de vérification pour les personnes âgées et des services bancaires, ce qui nécessiterait l'appui des contribuables. La dernière proposition du STTP au cours de cette ronde de négociations aurait coûté à Postes Canada 2,9 milliards de dollars de plus durant les quatre années de la convention collective. Or, les Canadiens et les Canadiennes ont fait savoir à maintes reprises à Postes Canada, y compris dans le cadre de son mandat prévu par la loi, qu'elle doit assurer son autonomie financière. C'est ce décalage entre la vision qu'a le STTP de Postes Canada comme service financé par les contribuables et la réalité selon laquelle la Société doit maintenir son autonomie financière – et elle a justement besoin de la convention collective et de la flexibilité réglementaire pour y parvenir – qui a amené les parties ici aujourd'hui.

La convention de l'unité urbaine de 650 pages et celle des Factrices et facteurs ruraux et suburbains (**FFRS**) qui compte 230 pages contiennent des règles détaillées sur la façon dont Postes Canada peut gérer ses opérations et son effectif, ceux-là ayant été en grande partie organisés à l'époque révolue des volumes élevés et stables de poste-lettres. Ces conventions comprennent également de nombreux congés payés, une indemnité de vie chère, un régime à prestations déterminées pour tout le personnel, des avantages postérieurs à la retraite coûteux et des dispositions de sécurité d'emploi extraordinairement restrictives. Les concurrents de Postes Canada ne sont pas confrontés au même niveau de rigidité ou à une structure de coûts de main-d'œuvre élevés. Ils ne sont pas non plus tenus de livrer, comme c'est l'obligation de Postes Canada, à toutes les adresses au pays, même s'il n'est pas rentable de le faire. Pour entreprendre les efforts qui la mèneront vers l'autonomie financière, Postes Canada a besoin de changements immédiats à ses conventions collectives et à son cadre réglementaire et stratégique. Ces changements lui permettraient alors de bénéficier elle aussi d'un peu de cette flexibilité de base dont ses concurrents tirent parti au quotidien, tout en demeurant un employeur de premier plan dans l'industrie.

Les propositions de Postes Canada dans le cadre de cette ronde de négociations collectives ciblent ses défis les plus pressants. En même temps, et malgré l'urgence de sa crise financière, Postes Canada a reconnu que le processus de négociation collective prend du temps. Par conséquent, elle a proposé des ajustements progressifs qui constituent de premières étapes pour remettre l'organisation sur la voie de la viabilité financière, tout en réduisant au minimum l'incidence sur le personnel actuel. Cela comprend des propositions visant à offrir une certaine flexibilité opérationnelle, notamment :

- Des modèles de **dotation plus flexibles**.
- Des mécanismes permettant d'offrir des solutions de **livraison la fin de semaine abordables**.
- **Une répartition de la charge de travail** pour que les employés travaillent les heures pour lesquelles ils sont payés (et donc pour réduire les « heures non utilisées »).
- Une mise en œuvre limitée de l'**acheminement dynamique et de la conception des itinéraires**.

- La transition du personnel membre de l'unité de négociation des FFRS vers les nouveaux **systèmes de mesure des taux horaires et de la charge de travail** d'une manière qui harmonise le travail avec les volumes de courrier et de colis actuels.

Postes Canada n'aspire pas à ressembler aux entreprises de livraison de l'économie à la demande pour ce qui est des coûts de main-d'œuvre. Toutefois, sa situation financière et sa capacité à offrir des solutions de livraison abordables dépendent de sa capacité à réduire considérablement les taux horaires pour les heures productives. Le taux horaire pour les heures productives de Postes Canada est de 37 à 46 % plus élevé que celui de ses concurrents traditionnels. Postes Canada a donc proposé une mesure qui réduirait ces coûts élevés de main-d'œuvre, tout en accordant la priorité aux droits des membres du personnel actuel, notamment :

- Accorder des **augmentations salariales modérées** à tout le personnel des unités de négociation du STTP.
- **Réduire les avantages sociaux et les coûts du régime de retraite** en rendant les nouvelles recrues admissibles aux avantages sociaux et aux prestations de retraite après six mois d'emploi continu à titre d'employée ou d'employé régulier, sous réserve des modalités des régimes respectifs, et inscrire les nouvelles recrues au volet à contributions déterminées plutôt qu'au volet à prestations déterminées une fois qu'elles sont admissibles.
- **Rajustement du ratio de partage des coûts** des prestations complémentaires de soins de santé postérieurs à l'emploi à 60-40 (personnel de Postes Canada) pour les futures personnes retraitées seulement
- **Réduire le temps improductif** en supprimant la période payée de cinq minutes pour se laver avant la pause-repas allouée au personnel de l'unité de négociation urbaine.

À l'avenir, pour atteindre l'autonomie financière, Postes Canada devra travailler avec le STTP afin d'apporter des changements beaucoup plus fondamentaux à son modèle d'exploitation et aux coûts de main-d'œuvre, notamment en obtenant davantage de latitude pour ajuster la taille de son effectif et harmoniser les conditions d'emploi des nouveaux employés avec celles de ses concurrents syndiqués.

Aussi, la population s'attend à ce que Postes Canada et le gouvernement du Canada travaillent ensemble pour administrer le service postal national et veiller à ce qu'il puisse répondre à ses besoins en évolution. Toutefois, le cadre réglementaire et stratégique désuet et contraignant de Postes Canada, qui a été conçu en grande partie pour soutenir un flot régulier de lettres, l'empêche de répondre aux attentes en matière de service actuelles et futures de la population canadienne d'une manière qui soit financièrement viable. Il est donc devenu urgent d'examiner ce cadre réglementaire et stratégique et d'y apporter des changements afin de protéger le rôle de longue date de Postes Canada en tant qu'infrastructure nationale essentielle pour la population et les entreprises canadiennes. Pour cela, Postes Canada réclame ce qui suit :

- Que le gouvernement mène, en temps opportun, des consultations approfondies et un **examen exhaustif du Protocole du service postal canadien**. L'objectif serait d'apporter des changements importants pour s'assurer que le *Protocole du service* reflète les besoins postaux actuels et futurs de la population canadienne. Il s'agit notamment de mettre l'accent sur la mise à jour des normes de service et de la fréquence de livraison pour répondre aux nouvelles attentes de la clientèle, et de passer, pour les bureaux de poste, d'un modèle axé sur la proximité à un modèle moderne axé sur la commodité et les services.
- **Qu'un procédé actualisé soit mis en œuvre pour calculer et déterminer régulièrement les majorations tarifaires du service de poste-lettres** dans un délai plus court, tout en assurant une consultation adéquate, une surveillance gouvernementale et un préavis pour la clientèle. Ce procédé devrait se refléter dans les modifications apportées à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, à ses règlements d'application et au *Protocole du service postal canadien*.
- Que le moratoire sur les fermetures de bureaux de poste ruraux, qui est demeuré inchangé depuis plus de 30 ans, soit remplacé par une **approche stratégique moderne qui continue de protéger le service rural tout en reflétant les réalités démographiques actuelles et futures tirées du recensement**.
- **Qu'on mette un terme au moratoire sur la conversion des boîtes postales communautaires**. Le moratoire protège un service de livraison prioritaire coûteux pour moins de 25 % des ménages canadiens, ces adresses étant situées dans des quartiers urbains établis de longue date. Entre-temps, plus de 70 % des ménages reçoivent leur courrier à un emplacement centralisé.

Cette commission d'enquête a lieu à un moment crucial pour le service postal canadien. Postes Canada fait partie intégrante de l'infrastructure nationale du Canada, reliant chaque coin et communauté du pays. Il est donc essentiel que les recommandations de cette commission tracent la voie à suivre pour Postes Canada et le STTP afin de remettre l'organisation sur la voie de la viabilité financière.

2. Introduction

Les présentations de janvier de Postes Canada ont décrit les divers facteurs à l'origine de la crise financière grave et urgente à laquelle est confrontée la Société.

Notamment, les marchés dans lesquels Postes Canada exerce ses activités ont connu des changements fondamentaux, à long terme et irréversibles. Les besoins de la population ont changé, de sorte que les volumes de la poste-lettres ne peuvent plus à eux seuls soutenir le réseau postal. Entre-temps, les pressions concurrentielles sur le marché des colis signifient qu'en plus des coûts de main-d'œuvre non concurrentiels et rigides de Postes Canada, les services non réglementés (comme les colis) ne peuvent pas payer pour les services essentiels (comme la poste-lettres). Ces défis se sont accélérés au cours des dernières années et ne montrent aucun signe de ralentissement.

Toutefois, le cadre réglementaire et stratégique dans lequel Postes Canada exerce ses activités n'a pas été mis à jour pour refléter ces changements. À l'heure actuelle, ce cadre impose des obligations désuètes axées sur les lettres qui nuisent à la capacité d'adaptation de Postes Canada.

De plus, les conventions collectives actuelles de Postes Canada l'empêchent de répondre aux attentes de plus en plus élevées de la population canadienne pour des services de livraison plus rapides et plus flexibles. En raison de ses anciens modèles de livraison et de dotation et de son régime réglementaire désuet, Postes Canada n'est pas en mesure de livrer une concurrence efficace, de faire croître ses activités ou de demeurer financièrement autonome.

Ces problèmes menacent la capacité de Postes Canada à respecter ses obligations envers la population canadienne. Comme l'ont expliqué le président-directeur général et la chef des finances de Postes Canada, sans le financement remboursable accordé récemment par le gouvernement fédéral allant jusqu'à 1,034 milliard de dollars, Postes Canada serait insolvable d'ici le milieu de 2025.

Postes Canada a amorcé la présente ronde de négociations avec le STTP avec l'objectif d'assurer un avenir viable pour la Société. Pour être en mesure de réaliser sa vision de devenir un fournisseur de services durable, Postes Canada cherche à apporter progressivement des changements raisonnables et adéquats qui l'aideront à faire la transition des modèles traditionnels vers un effectif plus flexible, plus efficace et plus rentable.

Postes Canada a conscience que les changements transformationnels dont elle a besoin ne se feront pas du jour au lendemain. Elle n'aspire pas non plus au modèle de main-d'œuvre à la demande utilisé par de nombreuses nouvelles entreprises de livraison privées à faible coût. Postes Canada est déterminée à continuer d'offrir des emplois attrayants, équitables et sécuritaires à son personnel d'un océan à l'autre.

Postes Canada a plutôt adopté une approche qui propose des changements qui ne sont que les premiers pas vers le renforcement d'une organisation plus axée sur la clientèle et financièrement viable, qui continue d'offrir des avantages sociaux concurrentiels à son personnel.

À l'inverse, l'approche de négociation du STTP consistait à nier l'existence d'une crise et, par conséquent, la nécessité d'opérer des changements. Au cours des présentes audiences, le STTP semble reconnaître timidement les défis financiers de Postes Canada. Toutefois, sa vision pour Postes Canada demeure celle d'un système postal qui s'étend dans des secteurs secondaires, comme les rencontres avec les personnes âgées et les services bancaires postaux, et qui nécessiterait donc le soutien des contribuables canadiens maintenant et pour l'avenir. Ce décalage entre la vision qu'a le STTP de Postes Canada en tant que service financé par l'État et la réalité où Postes Canada a besoin de souplesse avec sa convention collective et la réglementation pour atteindre l'autonomie financière, voilà ce qui a amené les parties ici aujourd'hui.

Pour aller de l'avant, Postes Canada a besoin de changements immédiats à ses conventions collectives et à son régime réglementaire qui lui permettraient d'obtenir une partie de la flexibilité dont ses concurrents tirent parti au quotidien, tout en demeurant un employeur de premier plan. Ces premières étapes sont nécessaires. Toutefois, la vision à plus long terme de Postes Canada de devenir un fournisseur de services durable ne peut être réalisée qu'au moyen de changements transformationnels supplémentaires visant à harmoniser ses coûts de main-d'œuvre et sa flexibilité opérationnelle avec ceux de ses concurrents syndiqués.

Dans les pages qui suivent, nous donnons plus de contexte au sujet des énormes défis auxquels fait face Postes Canada et qui ont eu une incidence sur cette ronde de négociations entre les parties, y compris :

- les dispositions actuelles des conventions collectives qui entraînent une rigidité opérationnelle et des coûts élevés, et les solutions proposées par Postes Canada pour relever ces défis;
- les changements transformationnels que Postes Canada devra apporter au cours des prochaines rondes de négociations collectives afin d'atteindre l'autonomie financière à l'avenir;
- le cadre réglementaire actuel et sa modernisation qui, avec la mise à jour de ses conventions collectives avec le STTP, permettront à Postes Canada de commencer à se transformer en un fournisseur de services durable pour la population et les entreprises canadiennes.

3. Les unités de négociation du STTP

3.1 Unité urbaine

L'unité urbaine du STTP compte environ 44 000 personnes actives et inactives à temps plein et à temps partiel. Ces membres du personnel se chargent principalement du traitement, de la collecte et de la livraison du courrier, et de la vente au détail dans les régions urbaines du Canada. L'unité de négociation représente également les membres du personnel responsables de l'entretien du matériel de traitement du courrier ainsi que ceux qui assurent l'entretien de notre parc de véhicules.

L'annexe A de la convention collective de l'unité urbaine décrit les quatre groupes qui composent l'unité de négociation de l'unité urbaine, qui contiennent chacun un certain nombre de classifications d'emploi différentes :

- Le groupe 1 comprend les classifications du personnel qui travaille dans les opérations de traitement du courrier et de vente au détail de Postes Canada, comme les commis des postes et les répartiteurs du courrier;
- Le groupe 2 comprend les classifications du personnel qui travaille dans les opérations de livraison de Postes Canada, comme les facteurs et factrices et les courriers des services postaux (**CSP**);

- Les groupes 3 et 4 comprennent les classifications du personnel qui travaillent à entretenir et à réparer l'équipement et les véhicules de Postes Canada, comme les VE (mécaniciens de véhicules), les MAM 10 (spécialistes en électromécanique) et les MAM 11 (spécialistes en électronique).

La convention collective de l'unité urbaine reflète la relation de négociation de longue date entre Postes Canada et le STTP. Au fil des décennies, elle a été élargie pour inclure de nombreuses règles et procédures très complexes qui servent à régler directement les opérations quotidiennes de Postes Canada, y compris pour déterminer la charge de travail et la dotation. Ces règles ont été introduites en grande partie dans le contexte d'un modèle d'affaires fondé sur l'hypothèse que le service Poste-lettres demeurerait à des niveaux fiables et stables, et font de cette convention collective l'une des plus complexes et difficiles à appliquer en Amérique du Nord dans le contexte actuel.

3.2 Unité des FFRS

L'unité de négociation des factrices et facteurs ruraux et suburbains (**FFRS**) est relativement récente. Avant 2004, les personnes qui desservait les opérations rurales et suburbaines de Postes Canada étaient des entrepreneurs indépendants qui présentaient une soumission pour leur itinéraire dans le cadre d'un processus d'appel d'offres et négociaient leurs propres modalités de rémunération sur une base individuelle.

En tant que sous-traitants, ces personnes étaient responsables de tous les aspects du service de leurs itinéraires, y compris la recherche d'une couverture de remplacement si elles n'étaient pas elles-mêmes en mesure de desservir l'itinéraire. Certains de ces sous-traitants étaient ce que Postes Canada a appelé des « entrepreneurs principaux », détenant plusieurs itinéraires et engageant leurs propres employés ou sous-traitants pour les aider avec le service.

Les FFRS sont devenus syndiqués en 2004 en vertu d'une entente de reconnaissance volontaire entre Postes Canada et le STTP. Cette convention exigeait que Postes Canada embauche des FFRS à titre d'employés. Le 1^{er} janvier 2004, Postes Canada et le STTP ont signé une première convention collective de huit ans pour les FFRS, sous réserve de réouvertures limitées. En particulier, les parties ont convenu que, pendant les réouvertures, le coût de tout changement apporté à la convention collective devrait respecter un « plafond de dépenses » convenu, et que tout différend concernant la répartition des dépenses devrait faire l'objet d'un arbitrage exécutoire.

Aujourd'hui, l'unité de négociation des FFRS comporte environ 11 000 membres du personnel actifs et inactifs qui travaillent à titre de titulaires d'itinéraire, de membres du personnel de relève permanents et d'employés de relève sur appel. Ces membres du personnel se chargent du transport et de la livraison du courrier dans les zones rurales et certaines des zones suburbaines du Canada.

4. Ronde de négociations de 2023-2025

4.1 Priorités de Postes Canada durant les négociations

Comme il est décrit plus en détail dans les présentations écrites de janvier de Postes Canada, la crise financière de Postes Canada est exacerbée par un modèle d'exploitation qui fait face à d'importants défis en raison des facteurs clés suivants :

1. L'érosion du volume de notre principale activité, le service Poste-lettres;
2. La perte de parts de marché dans le secteur compétitif des colis;
3. Les difficultés à fonctionner selon un cadre réglementaire et stratégique désuet.
4. Les conventions collectives non concurrentielles et rigides de Postes Canada;
5. Les engagements importants et volatils en matière de retraite et obligations au titre des avantages postérieurs à la retraite de Postes Canada.

S'il n'y a pas de changements transformationnels, Postes Canada prévoit des pertes plus importantes et de plus en plus insoutenables au cours des prochaines années. La réalité de Postes Canada aujourd'hui est qu'elle est loin d'atteindre un niveau de rentabilité qui permet la viabilité financière. Le rétablissement potentiel de la viabilité financière de Postes Canada dépend notamment de modifications importantes à ses conventions collectives.

Le public a, avec raison, des attentes plus élevées en matière de rendement du service, de délais de livraison et d'options de livraison flexibles, y compris les fins de semaine, le jour même et le lendemain. Comme l'a expliqué Carrie Chisholm, dans les prochaines années, la livraison la fin de semaine et le lendemain devraient croître plus rapidement que l'ensemble du marché. Toutefois, les conventions collectives du STTP ont été conçues pour les envois poste-lettres et sont trop rigides pour permettre à Postes Canada de servir la population canadienne à une ère de commerce en ligne rapide. En particulier :

- Les anciennes règles de la convention collective, initialement créées lorsque la poste-lettres était l'activité principale de Postes Canada, limitent la capacité de celle-ci à livrer, de façon rentable, en dehors du paradigme des itinéraires du lundi au vendredi.
- La transition des lettres aux colis crée des défis importants en matière de dotation et de charge de travail dans les opérations de livraison de Postes Canada; les volumes fluctuent maintenant d'un mois à l'autre, d'une semaine à l'autre et au quotidien. Toutefois, les règles de dotation actuelles rigides et les processus chronophages de réorganisation des itinéraires ne nous permettent pas d'avoir l'agilité nécessaire pour maximiser le temps productif de Postes Canada et la flexibilité pour égaler les offres de la concurrence.

Les concurrents traditionnels de Postes Canada ne sont pas confrontés au même niveau de rigidité dans leurs conventions collectives (le cas échéant). Ils ne sont pas non plus tenus de livrer à chaque adresse au Canada, et non pas seulement là où c'est le plus rentable, ni de respecter les normes de service et de fréquence connexes prescrites par le *Protocole du service*.

Le nombre de pages de la convention collective de l'unité urbaine (650 pages en français) et de la convention collective des FFRS (230 pages en français) donne une idée de la nature du problème. Un examen plus détaillé du contenu met le problème en perspective, notamment des règles de travail très détaillées, des règles de dotation rigides et exhaustives, d'importants congés payés, des avantages sociaux collectifs et l'accès au volet à prestations déterminées du régime de retraite pour tout le personnel membre du STTP. Un certain nombre de ces droits génèrent collectivement une rémunération totale des employés qui est de loin supérieure à celle des principaux concurrents syndiqués de Postes Canada.

Comme il est décrit dans les présentations de janvier de Postes Canada, le taux horaire pour les heures productives du personnel de l'unité de négociation urbaine, qui reflète les salaires, les avantages sociaux, les congés et certaines primes, est considérablement plus élevé que celui de n'importe lequel de ses concurrents syndiqués.¹ Le tableau ci-dessous compare le taux horaire pour les heures productives du personnel d'établissement comptant 15 années d'ancienneté à Postes Canada par rapport à celui de ses principaux concurrents traditionnels syndiqués, Purolator, DHL et UPS.² Le taux horaire pour les heures productives de Postes Canada est de 37 à 46 % plus élevé que celui de ses concurrents traditionnels syndiqués.³

¹ La comparaison du taux horaire pour les heures productives de Postes Canada est fondée sur des données provenant principalement des conventions collectives disponibles des concurrents. Étant donné que le personnel membre de l'unité des FFRS n'est pas payé à l'heure, il est difficile d'effectuer une analyse pour déterminer le taux horaire pour les heures productives de celui-ci. Pour cette raison, Postes Canada a seulement comparé le taux horaire pour les heures productives du personnel membre de l'unité urbaine à celui de ses concurrents.

² Le nombre moyen d'années de service des membres du STTP à temps plein est de 15,7 ans.

³ Cette analyse ne tient pas compte, entre autres choses, du temps perdu important, un facteur qui devrait aggraver encore davantage l'écart entre Postes Canada et ses principaux concurrents syndiqués en ce qui concerne le taux horaire pour les heures productives.

Taux de productivité de la main-d'œuvre

Profil d'employé(e) : Personnel des centres de tri à temps plein nommé pour une période indéterminée (en Ontario)

15 ans d'ancienneté

Personnel des centres de tri	SCP	Purolator	DHL	UPS
Salaires et avantages				
Taux horaire 2023	30,36 \$	26,81 \$	27,48 \$	28,79 \$
				60 086
Salaires de base (pour 2087,04 heures)	63 363 \$	55 954 \$	57 342 \$	\$
Taux lié aux avantages sociaux (taux à temps plein; moyenne des 5 dernières années, 2019-2023)	44,4 %	26,1 %	26,1 %	26,1 %
Coûts liés aux avantages sociaux	28 158 \$	14 618 \$	14 981 \$	15 698 \$
Total du salaire et des avantages (par année)	91 521 \$	70 571 \$	72 323 \$	75 783 \$
Temps de travail				
Heures rémunérées	2 087	2 087	2 087	2 087
Moins les congés payés :				
Congés annuels	200	200	200	160
Jours fériés	96	88	96	80
Congés pour raisons personnelles	104	104	104	104
Congés payés	400	392	400	344
Heures travaillées	1 687	1 695	1 687	1 743
Pauses, pause-repas et périodes pour se laver rémunérées	228	53	105	36
Heures productives nettes (par année)	1 459	1 642	1 582	1 707
Taux de productivité horaire (total du salaire et des avantages/heures productives nettes)	62,75 \$	42,98 \$	45,73 \$	44,40 \$
Différence entre la SCP et la concurrence	Écart en dollars	19,77 \$	17,02 \$	18,34 \$
	Écart en pourcentage	46 %	37 %	41 %

Pour le personnel de livraison, l'écart entre le taux horaire pour les heures productives de Postes Canada et celui de ses concurrents est également beaucoup plus élevé (de 12 à 19 % plus élevé), comme le montre le tableau ci-dessous.

Taux de productivité de la main-d'œuvre

Profil d'employé(e) : Personnel de livraison à temps plein nommé pour une période indéterminée (en Ontario)

15 ans d'ancienneté

Personnel de livraison	SCP	Purolator	DHL	UPS
Salaires et avantages				
Taux horaire 2023	30,36 \$	34,26 \$	31,02 \$	34,59 \$
Salaire de base (pour 2 087,04 heures)	63 363 \$	71 502 \$	64 745 \$	72 191 \$
Taux lié aux avantages sociaux (taux à temps plein; moyenne des 5 dernières années, 2019-2023)	44,4 %	26,1 %	26,1 %	26,1 %
Coûts liés aux avantages sociaux	28 158 \$	18 680 \$	16 915 \$	18 860 \$
Total du salaire et des avantages (par année)	91 521 \$	90 182 \$	81 660 \$	91 051 \$
Temps de travail				
Heures rémunérées	2 087	2 087	2 087	2 087
Moins les congés payés :				
Congés annuels	200	200	200	160
Jours fériés	96	88	96	80
Congés pour raisons personnelles	104	104	104	104
Congés payés	400	392	400	344
Heures travaillées	1 687	1 695	1 687	1 743
Pauses, pause-repas et périodes pour se laver rémunérées	193	53	105	36
Heures productives nettes (par année)	1 494	1 642	1 582	1 707
Taux de productivité horaire (total du salaire et des avantages/heures productives nettes)				
	61,27 \$	54,92 \$	51,63 \$	53,35 \$
Différence entre la SCP et la concurrence	Écart en dollars	6,35 \$	9,64 \$	7,92 \$
	Écart en pourcentage	12 %	19 %	15 %

Ensemble, ces modèles de dotation rigides et les coûts élevés de main-d'œuvre créent des obstacles importants pour devenir un fournisseur de services durable et menacent donc l'avenir de la Société.

Étant donné le besoin croissant en services de livraison de colis rapides et rentables, il est devenu essentiel que Postes Canada offre plus de flexibilité. Par conséquent, bon nombre des priorités de Postes Canada en matière de négociation visent à lui donner plus de flexibilité pour lui permettre de répondre aux demandes de la population et de livrer concurrence dans un marché des colis de plus en plus concurrentiel. Postes Canada a mis de l'avant un ensemble limité de problèmes en lien avec sa viabilité financière et a cherché à travailler avec le STTP sur des points clés importants pour les deux parties dans les négociations.⁴ Fait important, les demandes de Postes Canada dans le cadre de cette ronde de négociations collectives représentent les éléments de base pour réaliser sa vision pour l'avenir. Postes Canada ne cherche pas à tout accomplir en même temps. Postes Canada met plutôt l'accent sur les solutions les plus efficaces à ses défis pressants.

Tout au long des quelque 200 jours de négociations (décrits ci-dessous), Postes Canada s'est engagée à trouver des solutions concrètes à ses problèmes les plus pressants tout en réglant les problèmes du STTP. À cette fin, Postes Canada a entendu les commentaires du STTP et les a intégrés à plusieurs endroits. Voici des exemples de propositions faites par Postes Canada qui visaient uniquement à répondre aux demandes du STTP :

- proposer des augmentations salariales importantes pour les deux unités de négociation;
- renouveler les dispositions relatives à l'indemnité de vie chère pour les deux unités de négociation;
- améliorer le programme d'assurance-invalidité de courte durée de Postes Canada et le droit aux congés pour raisons personnelles pour les deux unités de négociation;
- renouveler les dispositions relatives à la sécurité d'emploi pour l'unité urbaine pour cette ronde, malgré les restrictions que posent ces dispositions;
- répondre à une liste de préoccupations du STTP concernant le modèle de séparation du tri et de la livraison dans l'unité de négociation urbaine;
- s'engager à créer des itinéraires de FFRS de façon à maximiser les horaires hebdomadaires de 40 heures et à garantir la stabilité salariale pour le personnel de l'unité de négociation des FFRS;
- modifier la politique sur le régime de retraite de Postes Canada afin d'offrir plus de service ouvrant droit à pension aux titulaires d'itinéraires et aux employés de relève permanents de l'unité de négociation des FFRS;
- introduire des seuils quotidiens d'heures supplémentaires pour le personnel de l'unité de négociation des FFRS.

⁴ Voir les offres globales de Postes Canada du 25 septembre 2024 et du 29 octobre 2024 aux onglets 1 et 2.

Postes Canada et le STTP ont été en mesure de conclure des ententes de principe sur plusieurs de ces questions et d'autres questions secondaires.⁵ Toutefois, les exigences essentielles de Postes Canada, celles qui la mettraient sur la voie de la viabilité financière, demeurent en suspens. Malgré la crise financière à Postes Canada, le STTP a refusé de négocier ce qu'il percevait comme un recul. Il a plutôt fait des propositions restrictives, inabordables ou qui exacerberaient les coûts de main-d'œuvre déjà élevés de Postes Canada. Par exemple, le STTP a exigé ce qui suit : l'embauche de personnel pour *tous* les travaux (y compris les nouveaux travaux et les travaux actuellement en sous-traitance), avec une interdiction absolue de sous-traitance, des augmentations salariales exceptionnelles et par conséquent prohibitives, un rajustement en fonction coût de la vie qui s'intègre au salaire de base et des primes horaires. Le STTP cherche également à élargir les services de Postes Canada à l'extérieur de son principal secteur d'activité des services postaux afin d'inclure (entre autres) les services bancaires, les panneaux solaires, les bornes de recharge pour véhicules électriques, les services de vérification pour les personnes âgées et la livraison de médicaments sur ordonnance. Pratiquement aucune des propositions du STTP ne visait à régler les problèmes pressants de Postes Canada.

Pour réaliser sa vision décennale et renforcer sa position en tant que fournisseur de services viables sur le plan financier (comme décrit dans les présentations de janvier de Postes Canada), Postes Canada et le STTP doivent régler les problèmes urgents qui limitent la capacité de la Société à répondre aux besoins en évolution de la population. La viabilité financière est hors de portée si le statu quo est maintenu. *Ce n'est pas le moment* d'augmenter davantage ses obligations en matière de coûts ou d'étendre les services de Postes Canada à d'autres secteurs que ses services postaux de base. Au contraire, il est maintenant temps d'adopter le type de pragmatisme et d'approche de changement que Postes Canada a mis de l'avant lors des négociations.

4.2 Structure et progrès des négociations collectives entre les parties

Le STTP a soumis des avis de négociation pour les unités de négociation urbaine et des FFRS le 9 novembre 2023. La négociation des nouvelles conventions collectives pour les deux unités de négociation s'est déroulée en même temps. Les négociations collectives ont officiellement commencé le 15 novembre 2023.

Afin de maximiser les occasions de parvenir à un consensus, les parties ont établi une table de négociation principale composée d'un groupe sélectionné de décideurs clés des deux parties afin de définir les règles d'engagement, d'établir l'ordre du jour et de traiter les points clés à un niveau stratégique. De plus, les parties ont établi deux tables de négociation distinctes pour les négociations avec l'unité urbaine et l'unité de négociation des FFRS, respectivement. Lorsque les sujets de négociation se chevauchaient, les représentants de la table de l'unité urbaine et de la table des FFRS se sont réunis. Ce processus de négociation « intégré » a permis de créer une tribune pour avoir des discussions approfondies et transparentes sur les questions respectives, y compris les détails sur la situation financière de la Société et ses défis à relever, et les diverses solutions que Postes Canada a cherché à mettre en place au cours de cette ronde de négociations.

⁵ Une liste des questions sur lesquelles des ententes de principe ont été conclues ou partiellement conclues ainsi que le texte contractuel sont joints à l'onglet 4.

Entre le 15 novembre 2023 et le 2 août 2024, les parties se sont réunies plus de 130 fois pour discuter des principaux enjeux et propositions à l'étude dans le cadre des négociations. Au cours de cette période, les parties ont réalisé certains progrès à la table des FFRS. Toutefois, les parties n'ont fait pratiquement aucun progrès à la table de l'unité urbaine.

Le 2 août 2024, le STTP a déposé des avis de différend pour les deux unités de négociation. Cela a déclenché le processus de conciliation en vertu du Code canadien du travail. Des conciliateurs du Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) ont été nommés pour faciliter les négociations, et ont rencontré les parties pendant plus de dix jours en août et en septembre 2024. Avec l'aide des conciliateurs du SFMC, les parties ont continué de réaliser des progrès à la table des FFRS. Encore une fois, très peu de progrès ont été réalisés à la table de l'unité urbaine, où les discussions sont devenues de plus en plus litigieuses.

Le 25 septembre 2024, Postes Canada a fait des offres globales exhaustives au STTP pour les unités de négociation de l'unité urbaine et des FFRS.⁶ Ces offres répondaient à de nombreux enjeux de négociation clés soulevés par le STTP et représentaient une tentative significative de répondre à certaines des demandes du STTP tout en faisant progresser l'ensemble restreint de problèmes critiques visant à faire la transition des opérations traditionnelles de Postes Canada vers un modèle plus flexible, efficace et économique.

Le 7 octobre 2024, le STTP a présenté des contre-offres globales à Postes Canada.⁷ Le STTP a très peu dérogé de sa position : ces offres ne représentent rien de plus qu'un résumé officiel de son programme original d'exigences pour tous ses enjeux importants. Ces offres étaient également incomplètes; de nombreux articles n'étaient pas accompagnés d'un libellé contractuel connexe. Malheureusement, même s'il a accepté un certain nombre des concessions fondamentales offertes par Postes Canada, le STTP a sommairement rejeté presque toutes les propositions de la Société visant à améliorer sa flexibilité, son efficacité et sa rentabilité; le syndicat n'a reconnu aucun des besoins commerciaux essentiels de Postes Canada, ni les initiatives de transformation qui sont essentielles à sa viabilité et à sa pertinence à long terme.

Le 25 octobre 2024, le STTP a annoncé que ses membres des deux unités de négociation avaient voté massivement en faveur d'un mandat de grève.

Le 29 octobre 2024, Postes Canada a déposé de nouvelles offres globales exhaustives pour les deux unités de négociation.⁸ Malgré le manque de collaboration démontré par le STTP, Postes Canada a fait des concessions supplémentaires dans les offres du 29 octobre, afin de démontrer son désir sincère de conclure de nouvelles conventions collectives avec le STTP. En effet, Postes Canada a retiré certaines de ses propositions, a accepté un certain nombre de demandes du STTP et a rajusté certaines de ses propositions précédentes d'une manière plus favorable au STTP. Ces offres ont également réaffirmé les propositions clés les plus importantes pour assurer la compétitivité et la viabilité financière de Postes Canada. Afin d'établir des conventions collectives négociées et d'éviter un arrêt de travail, Postes Canada a également proposé de soumettre plusieurs questions en suspens à l'arbitrage exécutoire.

⁶ Offres globales de Postes Canada du 25 septembre 2024, onglet 1.

⁷ Offres globales du STTP du 7 octobre 2024, onglets 3A et 3B.

⁸ Offres globales de Postes Canada du 29 octobre 2024, onglet 2.

Le 5 novembre 2024, le STTP a présenté sa contre-offre en réponse à l'offre globale. Bien que le STTP ait accepté certaines des concessions de Postes Canada, il a rejeté en grande partie la plupart des demandes de Postes Canada et maintenu les positions décrites dans ses offres globales d'octobre. Le STTP a soit complètement ignoré les principales propositions de Postes Canada ou a proposé des solutions irréalistes qui allaient à l'encontre des efforts déployés par Postes Canada pour se doter d'un effectif plus flexible, efficace et rentable, comme sa proposition sur la livraison la fin de semaine. Postes Canada ne pouvait tout simplement pas accepter les offres du STTP sans compromettre ses chances de retourner à la viabilité financière.

Le 12 novembre 2024, le STTP a remis des préavis de grève pour les deux unités de négociation, devant commencer le 15 novembre 2024 à 0 h 01 HE. Le 12 novembre 2024, Postes Canada a également envoyé des préavis de lock-out à l'égard des deux unités de négociation, devant commencer le 15 novembre 2024 à 9 h, HE. Les parties ont continué de se rencontrer avec le SFMC entre le 12 et le 15 novembre 2024 dans le cadre du processus intégré.

Les employés des deux unités de négociation ont amorcé une grève nationale à 0 h 01 HE le 15 novembre 2024.

Le 14 novembre 2024, l'honorable Steve MacKinnon, ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail, a nommé Peter Simpson à titre de médiateur spécial pour aider Postes Canada et le STTP à conclure des conventions collectives négociées, à compter du 18 novembre 2024. Les parties ont rencontré M. Simpson chaque jour du 18 au 27 novembre 2024. Malgré les efforts de M. Simpson, les parties n'ont pas été en mesure de conclure des ententes négociées. Le 27 novembre 2024, M. Simpson a suspendu la médiation parce qu'il a déterminé que les parties étaient trop éloignées l'une de l'autre pour que la médiation puisse aboutir. Par la suite, les parties ont repris les discussions et ont rencontré M. Simpson séparément presque quotidiennement, du 1^{er} au 6 décembre 2024.

Le 9 décembre 2024, le STTP a présenté de nouvelles offres globales à Postes Canada. Dire que Postes Canada a été extrêmement déçue des offres du STTP le 9 décembre est un euphémisme. Il y a eu très peu de changements importants dans les offres du STTP. À part une référence au modèle privilégié par le STTP pour la livraison des colis la fin de semaine, le STTP n'a abordé aucune des priorités de négociation clés de Postes Canada. Ces offres contenaient également d'importantes augmentations de coûts pour Postes Canada; plus précisément, Postes Canada a estimé que les propositions du STTP coûteraient environ 3 milliards de dollars au cours de la durée des conventions collectives proposées.

Comme Postes Canada l'avait communiqué à plusieurs reprises au STTP, sa situation financière faisait en sorte qu'elle ne pouvait tout simplement pas accepter des ententes négociées qui ne comprenaient pas de changements visant à accroître la flexibilité opérationnelle et à réduire les coûts. Chacune des offres du STTP, à quelques exceptions près, était axée sur la résistance à de tels changements, le renforcement du statu quo et une orientation souvent opposée. Les parties étaient fondamentalement en désaccord, non seulement en ce qui a trait aux conditions d'emploi, mais aussi relativement à toute reconnaissance de la situation financière grave dans laquelle se trouve Postes Canada et de la philosophie de base qui devrait régir la structure des activités de la Société et la prestation de ses services.

C'est dans ce contexte que, le 13 décembre 2024, le ministre MacKinnon a renvoyé la situation au Conseil canadien des relations industrielles (**CCRI**) en vertu de l'article 107 du Code et a annoncé la création de cette commission d'enquête sur les relations de travail.

Le CCRI a tenu une audience les 14 et 15 décembre 2024 pour traiter le renvoi de la situation en vertu de l'article 107. Dans sa décision, le CCRI a conclu que les parties étaient dans une impasse. Comme il est décrit plus en détail dans les sections qui suivent, cette impasse était, de l'avis de Postes Canada, le résultat de points de vue fondamentalement divergents entre :

- Postes Canada, qui cherchait avant tout à remettre l'entreprise sur la voie de la viabilité et qui souhaitait commencer par obtenir de la flexibilité opérationnelle et des réductions de coûts;
- Le STTP, qui a nié qu'il y avait une crise à résoudre et a donc refusé d'envisager ce qu'il percevait comme des reculs et qui cherchait plutôt à limiter davantage la flexibilité, à augmenter les coûts de main-d'œuvre déjà insoutenables de Postes Canada et à élargir les services de Postes Canada à l'extérieur de son secteur principal des services postaux.

5. Des règles de travail rigides dans le contexte des négociations

Dans cette section, nous décrivons certaines des principales règles de travail contenues dans les conventions collectives des unités de négociation urbaine et des FFRS qui empêchent Postes Canada de gérer ses opérations et qui étaient en cause dans cette ronde de négociations. Bien qu'il s'agisse de certaines des questions les plus fondamentales, il est important de noter que de nombreuses autres dispositions restreignent la flexibilité (certaines d'entre elles étaient également en cause dans cette ronde de négociations⁹). Toutefois, nous avons limité notre examen afin de nous concentrer sur les principaux problèmes à l'origine du conflit de négociation collective entre les parties.

5.1 Modèles de livraison de Postes Canada

Les conventions collectives du STTP ont été conçues par les parties à une époque où les volumes de lettres étaient élevés et stables. Ces conventions collectives contiennent des règles techniques et complexes qui vont au-delà des conditions d'emploi typiques de la plupart des conventions collectives en dictant les méthodes et les procédures de travail. Aujourd'hui, ces conventions limitent considérablement la capacité de Postes Canada à livrer en dehors du paradigme des itinéraires du lundi au vendredi, ce qui limite sa capacité à livrer concurrence sur le marché en croissance des colis et à atteindre autrement la viabilité financière.

⁹ Par exemple, en vertu de l'annexe I de la convention collective de l'unité urbaine, il doit y avoir 493 comptoirs de vente au détail dans le réseau à l'expiration de la convention collective. Cela limite la capacité de Postes Canada à rajuster la taille de ses opérations, même lorsqu'il est impératif sur le plan financier de le faire. De même, l'article 13 de la convention de l'unité urbaine contient de nombreux droits en matière de formation linguistique qui limitent considérablement la capacité de Postes Canada à gérer la dotation afin de s'assurer qu'elle respecte ses obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Postes Canada avait initialement fait des propositions dans le cadre de cette ronde de négociations pour régler ces problèmes, mais elles ont par la suite été retirées.

L'une des limites opérationnelles les plus importantes énoncées dans ces conventions collectives consiste à accorder aux factrices et facteurs (urbains) et aux titulaires d'itinéraires (FFRS) un certain niveau « d'exclusivité » à l'égard du travail sur leurs itinéraires respectifs. La rigidité découlant de ce modèle de prise en charge du travail signifie que Postes Canada ne peut pas facilement réattribuer le travail en fonction des fluctuations des volumes et de la disponibilité au sein de sa main-d'œuvre. Chaque titulaire d'itinéraire et chaque facteur est responsable individuellement de la charge de travail de son itinéraire préétabli et fixe, ce qui peut entraîner des heures non travaillées et des heures supplémentaires inutiles. Cette situation entraîne une augmentation des coûts de main-d'œuvre et entrave la capacité de Postes Canada à répondre de façon dynamique à l'évolution des volumes et des demandes de la clientèle.

Les divers mécanismes actuellement utilisés pour concevoir les itinéraires des titulaires d'itinéraire et des factrices et facteurs sont décrits plus en détail ci-dessous, car ils fournissent un contexte important pour les principales propositions de négociation de Postes Canada pendant cette ronde de négociations.

5.1.1 Opérations de livraison de l'unité urbaine

Système de mesure des itinéraires de facteur

Conformément à la convention de l'unité urbaine, Postes Canada établit et modifie les itinéraires de facteur à l'aide du Système de mesure des itinéraires de facteur (**SMIF**). Le SMIF contient une méthode très détaillée pour déterminer la charge de travail moyenne des factrices et facteurs, à l'aide d'un inventaire de renseignements sur les tâches et les caractéristiques des itinéraires et de diverses formules pour déterminer le temps attribué à ces tâches et caractéristiques. À cette fin, Postes Canada recueille et tient à jour des listes d'information, par exemple, sur le nombre d'étapes sur un trajet donné, la pente de la route, si une sonnette doit être actionnée pour livrer le courrier, le type de boîte aux lettres, les volumes de courrier et la composition du type de produit. Des valeurs de temps techniques sont ensuite attribuées à chaque combinaison de types de points de remise (**PDR**) et de caractéristiques d'itinéraire, qui sont élaborées à l'aide d'une expertise technique et visent à refléter le temps réel moyen nécessaire pour effectuer une tâche donnée. Ces valeurs de temps doivent être convenues entre les parties.

Le SMIF applique cette charge de travail à chaque unité de livraison locale (**UDL**) (c.-à-d. les trois derniers caractères d'un code postal). Ces UDL et d'autres tâches deviennent les composantes de base à partir desquelles sont créés les itinéraires dans le cadre d'une réorganisation des factrices et des facteurs à l'aide du logiciel d'acheminement de GeoRoute. Chaque itinéraire comporte un inventaire des tâches, un trajet de livraison et un horaire de travail. Conformément à la convention collective de l'unité urbaine, les itinéraires sont conçus pour durer en moyenne 480 minutes (c.-à-d. huit heures) de charge de travail réelle, y compris, entre autres, le tri du courrier, le chargement du véhicule, le départ vers l'itinéraire et la conduite sur celui-ci, les tâches de livraison et de levée, les pauses et le retour au poste de facteurs.¹⁰

En vertu de l'annexe CC de la convention de l'unité urbaine, tout changement apporté au manuel du SMIF (qui contient des milliers de pages de procédures détaillées concernant la façon dont les itinéraires doivent être créés) qui a une incidence sur la charge de travail des facteurs nécessite le consentement du Syndicat; les différends sont renvoyés à un arbitre technique possédant les « connaissances et qualifications dans les domaines de l'étude du travail et de la planification de la production ».

De même, les normes de temps sont validées par les parties, souvent à grands efforts et après une étude approfondie. À titre d'exemple, à l'aide des procédés définis dans la convention de l'unité urbaine, il a fallu aux parties plusieurs années lorsque les armoires à colis ont été introduites pour terminer le document connexe qui répartit les microtâches associées à la livraison et au retrait du courrier d'une armoire à colis et qui attribue des valeurs de temps correspondant à des fractions de seconde. Les changements et les différends concernant les normes de temps sont régis par l'annexe V de la convention de l'unité urbaine; si les parties ne s'entendent pas sur une norme de temps donnée, l'annexe V contient un mécanisme de résolution des différends par un arbitre qui doit être un ingénieur possédant une expertise dans le système de normes d'ingénierie utilisé par Postes Canada.

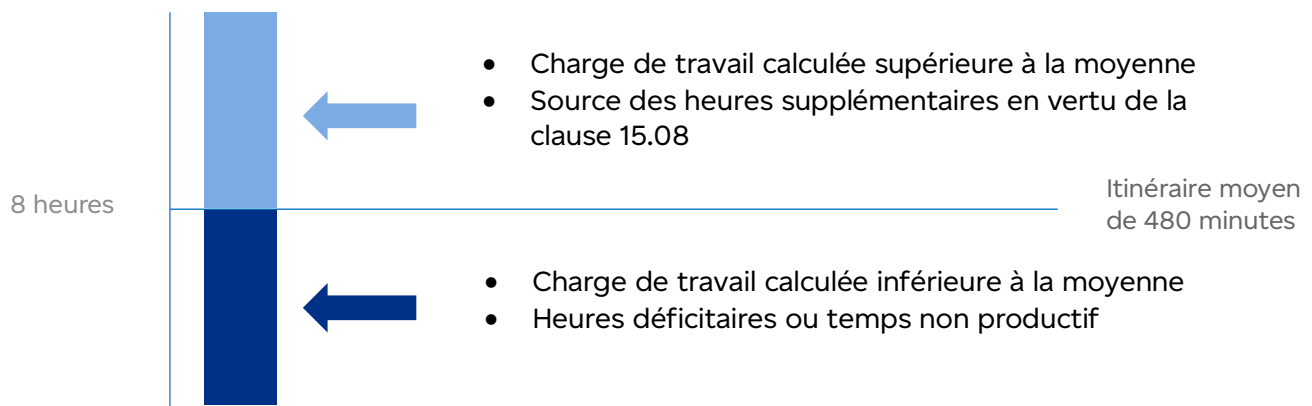
Ces règles et procédures sont techniques et complexes et doivent faire l'objet d'un accord entre les parties. Cela signifie que l'intégration de tout changement est un processus laborieux qui mène souvent à des griefs ou à des arbitrages, de sorte qu'il peut falloir des années pour confirmer les changements demandés.

¹⁰ Les parties ont convenu que, bien que les factrices et les facteurs disposent d'une allocation de temps pour préparer les articles Courrier de quartier (c.-à-d. les circulaires), le SMIF ne tient pas compte du temps nécessaire pour livrer les articles Courrier de quartier. Les facteurs et factrices reçoivent plutôt un paiement supplémentaire pour tout article Courrier de quartier livré aux PDR de leur itinéraire.

Prise en charge du travail

Comme indiqué ci-dessus, chaque facteur est responsable d'effectuer le travail sur son itinéraire, sous réserve de la possibilité de demander de l'aide conformément à l'annexe LL.

- Si le facteur ou la factrice termine son itinéraire avant la fin de son quart de huit heures, a) il ou elle est quand même rémunéré pour huit heures et peut rentrer à la maison plus tôt (ce qui entraîne du « temps inutilisé ») ou b) il ou elle peut accepter du travail supplémentaire sur une base volontaire en vertu de la clause 17.04. Dans cette situation, cette personne a droit au paiement d'heures supplémentaires, même si elle travaille toujours selon son horaire de huit heures. Dans un tel scénario, la factrice ou le facteur est effectivement rémunéré pour les heures supplémentaires.
- S'il faut plus de huit heures au facteur ou à la factrice pour effectuer le travail sur son itinéraire, celui-ci ou celle-ci a le droit d'effectuer le travail en vertu de la clause 15.08 de la convention de l'unité urbaine¹¹ et est rémunéré(e) pour les heures supplémentaires conformément à la clause 15.01 de la convention de l'unité urbaine.



¹¹En vertu de l'article 13.02 de la convention collective de l'unité urbaine.

Afin de saisir les changements d'adresses, de volumes et de charge de travail associés à un itinéraire donné, Postes Canada effectue des réorganisations de ses itinéraires de facteur. Au cours d'une réorganisation, Postes Canada examine les intrants et la charge de travail qui sont utilisés par le SMIF pour structurer un itinéraire, y compris les données des adresses, les temps de conduite et les mesures de volume. Elle prend ensuite ces renseignements et calcule la charge de travail quotidienne moyenne à l'aide de l'indice de volume du courrier et de l'indice d'articles à remettre en mains propres pour déterminer la valeur de temps de chaque itinéraire, et crée au besoin de nouveaux itinéraires pour traiter les changements et s'assurer que ceux-ci, encore une fois, soient conçus pour refléter une charge de travail réelle moyenne de 480 minutes par jour. Une fois les itinéraires réorganisés, les employés participent à la mise au choix des nouveaux itinéraires par ordre d'ancienneté.¹² Ce processus de réorganisation et de mise au choix peut prendre plusieurs mois. Ce n'est pas tenable dans le marché dynamique de la livraison de colis, où les volumes peuvent changer considérablement d'une semaine à l'autre, d'un mois à l'autre et au quotidien.

Toutefois, comme le modèle du SMIF est fondé sur une moyenne quotidienne, les itinéraires sont fixes, peu importe le jour de l'année ou de la saison. Aucune disposition de la convention de l'unité urbaine ne permet à Postes Canada de rajuster les horaires des facteurs et des factrices pour les adapter aux volumes ou d'ajouter des itinéraires supplémentaires pour couvrir le travail excédentaire les jours à volume plus élevé ou pendant la période de pointe.

La convention de l'unité urbaine actuelle crée plutôt un modèle de dotation statique pour les opérations de livraison de Postes Canada : Postes Canada doit compter en grande partie sur les facteurs et les factrices à temps plein pour desservir leurs itinéraires fixes.¹³ En effet, 94 % des itinéraires sont actuellement des itinéraires à temps plein. Bien qu'il y ait des facteurs et factrices à temps partiel, ce poste n'est utilisé que lorsqu'un itinéraire ne peut pas être conçu pour huit heures à l'aide du SMIF, et non pour aider à traiter la charge de travail supplémentaire sur les itinéraires conçus pour huit heures.

De plus, le recours à du personnel temporaire pour des raisons de charge de travail ne peut avoir lieu que lorsque Postes Canada a suivi une longue liste d'étapes en vertu de la clause 17.04.¹⁴ Par conséquent, Postes Canada doit compter principalement sur les heures supplémentaires pour s'assurer de respecter ses obligations de service et les attentes de sa clientèle.

¹² Les articles 46 et 47 de la convention collective de l'unité urbaine décrivent le processus de réorganisation, ainsi que le Système de mesure des itinéraires de facteur.

¹³ La clause 39.06 énonce l'obligation de Postes Canada de maximiser les postes à temps plein.

¹⁴ De même, les employés temporaires ne peuvent être utilisés que pour des périodes d'absences connues de cinq jours ou plus après avoir suivi toutes les étapes requises en vertu de la clause 17.06.

Modèle de séparation du tri et de la livraison

En 2017, Postes Canada a mis en œuvre son modèle de séparation du tri et de la livraison (**STL**) dans les Opérations urbaines. Cette initiative majeure permet de regrouper le travail de tri manuel du courrier non séquentiel sur plusieurs itinéraires de facteurs et factrices¹⁵ pour le confier à un achemineur ou une achemineuse unique au sein de la classe d'emplois Facteurs et factrices. L'achemineur ou l'achemineuse commence habituellement à travailler en milieu de journée, une fois que les facteurs et factrices ont commencé leurs itinéraires. En demandant à un petit nombre d'achemineurs et d'achemineuses de trier le courrier manuel pour tous les itinéraires du poste de facteurs, plutôt que de demander à chaque facteur ou factrice de trier son propre casier de tri (partagé), Postes Canada peut réduire considérablement le nombre de casiers nécessaires. Ainsi Postes Canada peut :

- utiliser l'espace autrement nécessaire pour les casiers de tri aux fins du secteur d'activité Colis en forte croissance;
- réutiliser ses biens en redistribuant l'équipement à d'autres installations;
- réduire l'utilisation des véhicules à mesure que les itinéraires sont maximisés, ce qui entraîne une réduction des espaces de stationnement nécessaires.

L'arbitre Bergeron a confirmé que la direction de Postes Canada a le droit de mettre en œuvre le modèle de STL en vertu de la convention collective actuelle du STTP-Urbain.¹⁶ Ce modèle de STL a permis à Postes Canada de réaliser d'importantes économies et gains d'efficacité. Comme nous le verrons ci-dessous, Postes Canada ne peut pas faire marche arrière comme le demande le STTP à la fois dans le cadre du processus d'arbitrage des griefs¹⁷ et des négociations.¹⁸

5.1.2 Opérations de livraison des FFRS

Modèle de rémunération fondé sur les activités

La convention collective du STTP-FFRS applique actuellement un modèle de rémunération fondé sur les activités, qui prévoit généralement un paiement par article pour les activités associées aux PDR sur un itinéraire. Ce modèle unique est le produit du modèle de l'unité de négociation applicable à l'origine aux entrepreneurs et entrepreneuses.

¹⁵ Veuillez noter que les facteurs et factrices aux emplacements n'appliquant pas un modèle de STL trient leurs propres casiers de tri (partagés) avant de commencer leur itinéraire, ce qui prend beaucoup d'espace dans le poste de facteurs.

¹⁶ Voir la décision de l'arbitre André Bergeron dans l'affaire *Société canadienne des postes c. Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes*, 2023 CanLII 49296, dans laquelle il a rejeté le grief du STTP relatif au modèle de STL.

¹⁷ Le STTP demande une révision judiciaire de la décision de l'arbitre Bergeron.

¹⁸ Le STTP a d'abord demandé l'élimination du modèle de STL dans les négociations. Le STTP a abandonné cette demande pour la première fois dans son offre du 9 décembre 2024, et a plutôt travaillé sur la proposition de Postes Canada pour régler certains irritants. Bien que les parties aient réalisé des progrès à cet égard, un certain nombre de points demeurent en suspens.

Plus précisément, lorsque les FFRS sont devenus des membres du personnel de Postes Canada en 2004, les parties ont convenu de maintenir les modalités de rémunération en vigueur à ce moment pour chaque itinéraire, sous réserve de certaines améliorations. Depuis, les parties ont travaillé ensemble pour normaliser le modèle de rémunération, notamment en élaborant des valeurs d'activité normalisées pour pallier les différences de salaires qui perduraient largement depuis 2004.

Aujourd'hui, le personnel de l'unité des FFRS continue d'être rémunéré sur une base annuelle. Les salaires réels correspondent à la somme annuelle des éléments suivants : 1) les composantes de la valeur d'activité; 2) les allocations variables; et 3) les autres allocations associées à un itinéraire. Toutefois, ce système de rémunération selon la valeur d'activité ne peut pas être rajusté en fonction des fluctuations des volumes. Par conséquent, les FFRS titulaires d'itinéraires reçoivent une rémunération au titre de la valeur de tout leur itinéraire, indépendamment du temps de travail nécessaire et du volume disponible à livrer.

Systeme de gestion des itinéraires (SGI)

Le SGI actuel de Postes Canada – la base de données dans laquelle sont stockés les renseignements sur les PDR, les valeurs des itinéraires et d'autres caractéristiques des itinéraires – est également un héritage de l'époque des entrepreneurs et entrepreneuses.

Le SGI a été établi pour gérer la paie des entrepreneurs et entrepreneuses dont les contrats étaient fondés sur des éléments d'itinéraire comme les PDR, la distance parcourue et le nombre d'articles à remettre en mains propres livrés, entre autres. Ces contrats n'étaient pas fondés sur un taux de rémunération horaire ou sur la charge de travail quotidienne. Par conséquent, le SGI ne permet pas de mesurer ou de prévoir la charge de travail ou le contenu du travail; il ne mesure pas, n'estime pas ou ne reflète pas le temps nécessaire pour effectuer une activité donnée. Le « temps » dans le SGI n'a jamais été censé refléter avec exactitude le temps réel nécessaire pour effectuer les tâches à l'échelle d'un itinéraire individuel. Postes Canada sait, d'après l'échantillonnage et les études, y compris la déclaration volontaire par les FFRS, que le « temps » associé aux itinéraires des FFRS dans le SGI ne prédit pas le temps de travail réel.

Conformément à la convention collective de 2021 conclue entre Postes Canada et le STTP (comme indiqué ci-dessous), les parties ont convenu de mettre en place un comité pour passer le personnel membre des FFRS à un système de rémunération horaire, sous réserve de l'élaboration d'une nouvelle approche pour la mesure de la charge de travail des FFRS. Ce point a constitué un aspect important des discussions entre les parties au cours de cette ronde de négociations collectives.

5.2 Contraintes en matière de dotation pour le traitement du courrier (groupe 1)

Les membres du personnel du groupe 1 de la convention collective du STTP-Urbain aident au traitement des poste-lettres, des colis et du courrier transactionnel, y compris le chargement et le déchargement des produits sur les quais, le tri manuel des produits et l'alimentation ou le déchargement des produits sur l'équipement mécanisé. Le personnel du groupe 1 travaille dans des établissements de traitement du courrier, des installations de livraison et des bureaux de vente au détail.

L'importance croissante du secteur d'activité Colis pour Postes Canada a des répercussions importantes sur ses stratégies de traitement du courrier. Comparativement au service de poste-lettres, la clientèle des services de colis et le public s'attendent à des délais de traitement considérablement réduits. La clientèle commerciale de Postes Canada, qui représente la grande majorité des volumes totaux, s'attend de plus en plus à pouvoir déposer ses articles dans le réseau de Postes Canada le plus tard possible dans la journée et à les faire traiter et sortir pour livraison le lendemain, y compris les fins de semaine. Pendant cette période de traitement considérablement écourtée, Postes Canada a besoin de l'aide d'un grand nombre de personnes, mais généralement pour quelques heures seulement.

Les fluctuations des volumes de colis sont également beaucoup plus importantes que dans le secteur des poste-lettres – les volumes annuels maximaux sont beaucoup plus élevés et les volumes annuels minimaux sont beaucoup moins élevés (proportionnellement) que les volumes annuels de poste-lettres qui sont relativement constants. Comme les opérations entourant les colis exigent davantage de main-d'œuvre, ces fluctuations ont des répercussions majeures et immédiates sur les besoins en dotation de Postes Canada.

Toutefois, plusieurs restrictions importantes s'appliquent à la dotation dans le groupe 1 :

- Conformément à l'alinéa 14.02 a) de la convention collective du STTP-Urbain, la semaine de travail normale des employées et employés à temps plein du groupe 1 est de 40 heures par semaine, huit heures par jour, cinq jours par semaine. En d'autres mots, Postes Canada ne peut pas moduler les heures de travail normales du personnel à temps plein pour une journée donnée; ces heures sont en grande partie fixes.
- Conformément à la clause 14.24 de la convention collective du STTP-Urbain, aucune classe de personnel ne peut travailler exclusivement les fins de semaine.
- L'annexe P de la convention collective du STTP-Urbain établit une formule conçue pour maximiser l'emploi à temps plein au sein du groupe 1. Postes Canada doit maintenir un ratio national de soixante-dix-huit pour cent (78 %) pour chaque année financière. Si Postes Canada ne respecte pas le ratio pour une année donnée, un certain nombre de postes à temps plein du groupe 1 doivent être créés. Dans le même ordre d'idées, les griefs concernant la dotation du groupe 1 au niveau local (en vertu de l'article 39) sont mis en suspens au cours de l'année; si le ratio de l'annexe P est respecté pour l'exercice donné, ces griefs sont réputés retirés. L'idée est de porter une attention moindre sur les griefs locaux et de la porter plutôt sur le niveau de dotation à temps plein à l'échelle nationale.

La concurrence de Postes Canada est loin d'être confrontée aux mêmes restrictions et compte une main-d'œuvre à temps partiel importante.

Postes Canada ne propose pas de modifier ses dispositions concernant le groupe 1 dans le cadre de cette ronde de négociations. Toutefois, comme nous le verrons ci-dessous, le STTP a soumis des demandes qui limiteraient davantage la capacité de Postes Canada à aligner sa main-d'œuvre du groupe 1 sur les fluctuations de volume, ce qui ne peut pas être accepté au regard des besoins opérationnels de Postes Canada.

5.3 Limites à la capacité de Postes Canada à recourir à la sous-traitance

La sous-traitance permet aux employeurs de s'adapter rapidement à l'évolution des besoins commerciaux, des demandes saisonnières ou des hausses imprévues de la charge de travail. Les restrictions pour la sous-traitance limitent cette flexibilité; aussi est-il plus difficile de réagir efficacement aux fluctuations du marché et aux défis opérationnels.

Postes Canada compte depuis longtemps sur les entrepreneurs et entrepreneuses pour desservir ses opérations rurales et suburbaines, comme en témoigne la *Loi sur la Société canadienne des postes (LCPC)* elle-même, qui reconnaît le recours à des entrepreneurs et entrepreneuses par Postes Canada.¹⁹ La sous-traitance dans les opérations des FFRS se présente sous diverses formes, avec notamment les assistants et assistantes volontaires, les assistants et assistantes obligatoires, les entrepreneurs ou entrepreneuses en auto remplacement, les assistants et assistantes en ergonomie, les entrepreneurs principaux et entrepreneuses principales et autres entrepreneurs et entrepreneuses à qui la Société fait appel pour gérer les absences et les postes vacants.

Dans certaines zones urbaines, Postes Canada conclut des contrats avec des entreprises de services urbains pour la livraison du courrier et des colis entre les bureaux de poste locaux et les comptoirs postaux, les armoires de relais et/ou les boîtes aux lettres publiques. Le travail est semblable à celui effectué par les courriers des services postaux et les factrices et facteurs motorisé(e)s. La Société fait également appel à des entreprises de services routiers pour le transport du courrier entre les provinces et les principales installations.

Bien que l'on ait toujours compté sur les entrepreneurs et entrepreneuses pour effectuer une partie limitée du travail, c'est toujours du personnel syndiqué qui continue de se charger de la plus grande partie du travail. Les conventions collectives du STTP-Urbain et du STTP-FFRS imposent des limites à la capacité de Postes Canada de sous-traiter le travail dans certaines circonstances.²⁰

Postes Canada ne propose pas de modifier ces dispositions au cours de cette ronde de négociations. Toutefois, pour pallier les limites importantes imposées à la sous-traitance du travail de certaines unités de négociation dans les conventions collectives actuelles, Postes Canada a besoin de flexibilité dans d'autres secteurs de sa structure de main-d'œuvre. De plus, et comme il est expliqué plus en détail ci-dessous, Postes Canada ne peut pas accepter de nouvelles restrictions relatives à la sous-traitance ou aux obligations de sous-traitance, comme le STTP l'a proposé.

¹⁹ *Loi sur la Société canadienne des postes*, s. 13(5)

²⁰ L'article 39, l'annexe I et l'annexe T de la convention collective du STTP-Urbain, ainsi que l'article 28 et l'annexe M de la convention collective du STTP-FFRS, établissent des interdictions relatives à la sous-traitance de certains travaux et obligations procédurales lorsque d'autres types de travaux sont confiés en sous-traitance.

5.4 La sécurité d'emploi limite la capacité de Postes Canada à adapter son effectif

La nature particulière des dispositions relatives à la sécurité d'emploi dans les deux conventions collectives empêche Postes Canada de fonctionner efficacement. Ces dispositions compliquent le maintien de niveaux de dotation optimaux qui répondent aux besoins opérationnels en constante évolution, ce qui entraîne des coûts opérationnels plus élevés et des pressions financières importantes. Les dispositions relatives à la sécurité d'emploi de Postes Canada contrastent nettement avec la flexibilité dont dispose sa concurrence syndiquée, qui a conservé le droit de la direction de licencier du personnel.

5.4.1 Sécurité d'emploi : unité urbaine

En vertu de la convention collective du STTP-Urbain, la direction de Postes Canada n'a pas le droit fondamental de mettre à pied de façon unilatérale le personnel excédentaire. Le personnel excédentaire a toujours le choix d'accepter un autre poste ou d'accepter une mise à pied volontaire.²¹ Étant donné que la mise à pied relève d'un choix volontaire, Postes Canada doit, quand il n'y a pas d'autre poste de disponible, maintenir le personnel en poste et continuer à le payer jusqu'à ce qu'un poste se libère conformément aux processus définis dans la convention collective. En plus d'être un processus complexe du point de vue administratif, l'effet pratique de ces dispositions est que Postes Canada doit continuer de payer le personnel qui est déclaré excédentaire, même s'il n'effectue pas de travail. Ces dispositions contractuelles spécifiques altèrent considérablement la capacité de Postes Canada d'adapter sa main-d'œuvre face à un marché en évolution rapide, car elle est forcée de retarder les changements organisationnels afin de compter presque exclusivement sur l'attrition naturelle.

Malgré cette rigidité, Postes Canada ne proposait aucune modification aux dispositions relatives à la sécurité d'emploi au cours de cette ronde de négociations et, effectivement, elle a accepté la demande du STTP de mettre à jour les dates applicables.

5.4.2 Sécurité d'emploi : unité des FFRS

Postes Canada a toujours repoussé les propositions du Syndicat de fournir au personnel membre des FFRS le même niveau de sécurité d'emploi que dans la convention collective du STTP-Urbain en raison des enjeux spécifiques liés au respect d'un engagement en faveur de la sécurité d'emploi dans le contexte des opérations dans les zones rurales du Canada.

²¹ L'article 53 de la convention collective du STTP-Urbain définit le procédé selon lequel le personnel excédentaire peut être réaffecté, relocalisé ou mis à pied.

Les dispositions actuelles sur la sécurité d'emploi des FFRS sont déjà strictes. Ces dispositions, accordées lors de l'arbitrage exécutoire de 2018 entre les parties, établissent que le personnel membre des FFRS a droit à la sécurité d'emploi après cinq ans d'emploi continu. Le personnel excédentaire continue de recevoir sa paie et peut être affecté à des postes vacants d'itinéraires ou des postes comparables dans un rayon de 75 kilomètres autour de l'installation. En l'absence de postes vacants dans un rayon de 75 kilomètres, le personnel excédentaire peut être admissible à d'autres postes vacants dans la zone et bénéficier d'une protection salariale jusqu'à ce qu'un itinéraire ou un poste comparable devienne disponible. Si aucun poste vacant n'est disponible dans la zone, le personnel excédentaire peut être affecté à l'unité de négociation dans des installations postales situées dans un rayon de 50 kilomètres autour de l'installation d'origine. Le personnel est considéré comme excédentaire jusqu'à 12 mois avant la mise à pied et est placé sur la liste de rappel pendant une période pouvant aller jusqu'à 12 mois supplémentaires. Au cours de cette période, le personnel a droit aux prestations supplémentaires de chômage.²²

En raison de l'éloignement de nombreuses installations postales de l'unité des FFRS, Postes Canada a très peu d'options pour relocaliser du personnel déclaré excédentaire. Même le rayon actuel de 75 kilomètres pose problème étant donné qu'il se peut qu'il y ait peu d'autres installations postales – voire aucune – dans les zones rurales où Postes Canada exerce ses activités. Par conséquent, tout renforcement de la protection de l'emploi risque d'entraîner une augmentation importante de la rémunération d'heures non travaillées.

Il convient de noter que, dans le cadre de sa proposition de transition des FFRS vers un nouveau système de rémunération horaire et d'évaluation de la charge de travail, et en réponse aux demandes du STTP,²³ Postes Canada s'est engagée, dans la mesure du possible, à maximiser les horaires hebdomadaires de quarante heures et les horaires quotidiens de huit heures. Toutefois, le STTP recherche des itinéraires réduits en nombre, mais plus longs, tout en insistant sur la sécurité d'emploi pour le personnel qui pourrait de fait devenir excédentaire. Postes Canada doit avoir la capacité d'adapter l'effectif. Il est essentiel que la Société évite de créer des scénarios de rémunération supplémentaire pour les heures non travaillées, ce qui se produirait inévitablement si les dispositions sur la sécurité d'emploi étaient renforcées pour le personnel membre des FFRS.

Postes Canada ne souhaite aucune modification des dispositions actuelles sur la sécurité d'emploi en vertu de la convention collective du STTP-FFRS.

²² L'article 23 de la convention collective du STTP-Urbain définit le procédé selon lequel le personnel excédentaire peut être réaffecté, relocalisé ou mis à pied.

²³ Nous aborderons cette proposition en détail à la section 6.5 ci-dessous.

5.5 Aucune solution de livraison abordable la fin de semaine

Les besoins de la population canadienne changent. Les gens ont des attentes plus élevées quant au rendement au service, aux délais de livraison et aux options de livraison flexibles, y compris les fins de semaine, le jour même et le lendemain. Comme indiqué ci-dessus, la livraison la fin de semaine et la livraison le lendemain devraient croître plus rapidement que l'ensemble du marché au cours des prochaines années, tout en étant assurées par des entreprises de transport de l'économie à la demande qui élèvent les attentes de la clientèle quant à la fréquence et aux coûts des services.

Toutefois, la rigidité et les coûts élevés de main-d'œuvre dans les conventions collectives du STTP-Urbain et du STTP-FFRS empêchent Postes Canada d'offrir la livraison la fin de semaine à des tarifs abordables. Bien que Postes Canada n'aspire pas à ressembler aux entreprises de livraison de l'économie à la demande pour sa main-d'œuvre, elle doit tout de même explorer des façons d'améliorer la compétitivité de ses offres de services.

Le STTP indique que Postes Canada a déjà les moyens de livrer les colis la fin de semaine (en citant les annexes JJ et S et les heures supplémentaires volontaires conformément à la clause 17.01). Toutefois, les options offertes présentent des limites importantes qui empêchent Postes Canada de mettre en œuvre une solution de livraison *abordable* la fin de semaine.

5.5.1 Annexe JJ de la convention collective du STTP-Urbain

L'annexe JJ a été ajoutée à la convention collective du STTP-Urbain lors de la ronde de négociations de 2016 afin d'exploiter les occasions de croissance sur le marché de la livraison des colis en dehors du réseau de livraison régulière. À l'époque, même avant la pandémie, on reconnaissait qu'une solution de livraison des colis était nécessaire en dehors du cadre de livraison actuel du lundi au vendredi permis par la convention collective. Les parties ont mis en œuvre des projets pilotes à l'aide du modèle de l'annexe JJ dans certaines opérations à Toronto et à Montréal. Toutefois, ces projets ont fait ressortir des difficultés majeures :

1. L'annexe JJ ne fournit pas de mécanisme permettant à Postes Canada de livrer les produits du secteur Colis existants les fins de semaine. Elle ne s'applique qu'aux *nouvelles* offres de produits et services. De plus, l'annexe JJ s'applique « en dehors du réseau de livraison quotidienne » et ne peut donc pas être utilisée pour gérer les fluctuations des volumes au cours de la semaine.
2. Chaque fois qu'un nouveau produit est lancé, la clientèle commerciale de Postes Canada doit prendre des mesures pour intégrer ces produits à ses propres procédés et offres de vente, comme les mises à jour des contrats, les examens juridiques et les changements de TI. Pour participer, la clientèle commerciale doit apporter des changements à plusieurs systèmes : non seulement à ses systèmes dorsaux d'expédition de l'entrepôt, mais aussi à plusieurs systèmes d'expédition qu'elle utilise pour l'expédition à partir du magasin, les prestataires de services logistiques en tierce partie, les groupeurs, les entreprises de services d'expédition directe, etc. La clientèle a mis plus de 18 mois à opérer ces changements. Ces mesures constituent des obstacles majeurs et, pour de nombreuses personnes, outre la mauvaise expérience client que ces mesures procurent, elles sont trop coûteuses. D'autres entreprises de messagerie n'ont pas ces exigences.

3. Du point de vue des Opérations, étant donné que l'annexe JJ ne s'applique qu'aux « nouveaux » produits, Postes Canada doit séparer les produits nouveaux des produits existants dans ses installations à la fin de la semaine afin que seuls les « nouveaux » produits soient identifiés pour la livraison la fin de semaine. Ces opérations prennent beaucoup de temps, nécessitent beaucoup de travail, sont peu pratiques et se révèlent coûteuses.

De plus, l'annexe JJ expire à la fin de la convention collective. Cette condition rend difficile, voire impossible, pour Postes Canada d'offrir la livraison la fin de semaine comme service garanti. L'annexe JJ n'est tout simplement pas une solution fiable ou pratique pour la demande croissante de services de livraison de colis la fin de semaine au Canada.

5.5.2 Annexe S de la convention collective du STTP-Urbain

L'annexe S a été ajoutée à la convention collective du STTP-Urbain en 2004. Elle permet à Postes Canada de créer des itinéraires de colis seulement à l'aide des courriers des services postaux (**CSP**) en consultation avec les comités de travail mixtes STTP-Postes Canada. Les itinéraires des CSP qui en découlent doivent être organisés à l'aide d'un système structuré, les secteurs de livraison étant répartis en boucles de six à huit CSP par boucle. Ces boucles doivent être créées en se fondant sur les volumes de colis moyens et sur des valeurs de temps structurées, telles qu'elles sont énoncées dans le manuel du Système d'organisation de la somme de travail des courriers des services postaux élaboré par le Comité national mixte du projet de livraison des colis des parties.

Ces CSP ont le droit de travailler 40 heures par semaine, sur cinq jours.²⁴ Ainsi, pendant la semaine de travail du lundi au vendredi, ces CSP livrent seulement les colis le long de leurs itinéraires de livraison en boucle fixes et ne livrent pas les poste-lettres et les articles de marketing direct. Cela empêche Postes Canada de garder tous ses produits dans un camion au cours de la semaine. Bien qu'il puisse être utile dans certaines circonstances d'avoir du personnel de livraison qui ne s'occupe que des colis (p. ex., pour prendre du travail supplémentaire le soir ou les jours où le volume est particulièrement élevé), l'annexe S n'est pas conçue à cette fin et génère plutôt d'importantes inefficacités en créant un modèle selon lequel les CSP peuvent livrer aux mêmes PDR que les facteurs et factrices le même jour.

L'annexe S n'est pas une solution flexible ou abordable pour la fin de semaine. Bien qu'une certaine répartition de la charge de travail soit permise en vertu de l'annexe S, elle n'est possible que les jours de semaine. De même, les itinéraires à temps partiel flexible, qui peuvent permettre d'absorber le travail grâce à des heures flexibles, ne sont offerts que pendant le paradigme de livraison du lundi au vendredi. Il n'y a pas d'itinéraires à temps partiel flexible la fin de semaine; les itinéraires à temps partiel la fin de semaine sont plutôt structurés sur la base de seize heures par semaine, pour un maximum de huit heures par jour, de sorte qu'ils ne peuvent pas servir à répondre adéquatement aux fluctuations des volumes et qu'ils peuvent aggraver les problèmes de temps productif mentionnés ci-dessus.

²⁴ En vertu de l'alinéa 2.1 f), il peut également y avoir un itinéraire de CSP à temps partiel qui est structuré en boucle de livraison à temps plein et qui offre une couverture des vacances.

L'annexe S force également Postes Canada à créer des itinéraires d'une façon qui est inefficace, car elle n'est pas en mesure d'optimiser les itinéraires en fonction du contenu de travail réel d'une journée. Les itinéraires doivent plutôt être fondés sur une structure de base; et des années peuvent s'écouler entre deux réorganisations en raison de leur nature exigeante en main-d'œuvre. De même, le procédé d'échantillonnage pour un itinéraire (c.-à-d. pour déterminer le type d'itinéraire) est compliqué et difficile à exécuter; il faut passer des semaines à accompagner du personnel de livraison, deux fois par année pendant la basse saison et la haute saison, pour obtenir une moyenne. Cette moyenne doit ensuite être comparée aux volumes quotidiens de la clientèle.

L'annexe S impose également d'utiliser deux classes de personnel différentes. Une classe (PO-4 ou PO-5) est nécessaire pour trier manuellement les colis (y compris la saisie de ces colis dans le système et leur réétiquetage) et charger les camions, et une autre (CSP) aux fins de livraison.

Le modèle de l'annexe S génère des inefficacités importantes et est donc inabordable. Après avoir tenté d'utiliser ce modèle dans certains centres urbains, Postes Canada a déterminé que sa structure de coûts le rend commercialement irréalisable. Aujourd'hui, seuls 100 itinéraires environ à l'échelle du pays sont assujettis à l'annexe S.

5.5.3 Heures supplémentaires sur une base volontaire : Unité urbaine

Postes Canada peut également utiliser son effectif à temps plein du lundi au vendredi pour la livraison des colis la fin de semaine. Pour ce faire, Postes Canada doit solliciter des volontaires pour le travail de fin de semaine et payer à ces volontaires des heures supplémentaires, à taux double, conformément à la clause 17.01. Il s'agit de la solution que Postes Canada utilise pendant la période de pointe pour la livraison des colis la fin de semaine. Toutefois, les coûts sont prohibitifs en tant que modèle standard. De plus, le caractère volontaire de ce travail n'en fait pas une offre de service fiable.

5.5.4 Heures supplémentaires sur une base volontaire : Unité des FFRS

La convention collective du STTP-FFRS prévoit que la journée et la semaine normales de travail « correspondent au temps qui est nécessaire chaque jour et chaque semaine à une employée ou à un employé pour exécuter le travail de tout itinéraire ».²⁵ La convention collective du STTP-FFRS ne contient aucune disposition prévoyant l'établissement permanent d'un service de livraison de colis la fin de semaine.²⁶ L'élargissement du service du lundi au vendredi pour inclure la livraison le samedi et/ou le dimanche est traité comme du « travail excédentaire » par rapport à la semaine de travail normale, de sorte que Postes Canada doit compter sur le personnel volontaire et rémunéré le double du tarif régulier pour la même livraison d'« article à remettre en mains propres ». La convention collective actuelle du STTP-FFRS ne prévoit aucun moyen efficace d'offrir la livraison la fin de semaine.

²⁵ Alinéa 13.01 f) de la convention collective du STTP-FFRS

²⁶ Actuellement, l'article 13 et l'annexe A permettent la dotation ponctuelle du travail de fin de semaine avec le personnel régulier et de relève des FFRS.

6. Solutions pour moderniser le modèle d'exploitation rigide de Postes Canada

Postes Canada doit adopter d'urgence des modèles de dotation flexible pour les opérations la fin de semaine et en semaine, ce qui comprend la possibilité de redistribuer le travail en fonction du contenu réel et la mise à jour de l'ancien libellé intégré à la convention collective afin de répondre aux besoins changeants des entreprises et du public canadien. Ces modèles incluent :

- des modèles de **dotation plus flexibles**;
- des mécanismes permettant d'offrir des solutions de **livraison la fin de semaine abordables**;
- une **répartition de la charge de travail** pour que les employés travaillent le nombre d'heures pour lesquelles ils sont payés (c.-à-d. réduire les heures non travaillées);
- une mise en œuvre limitée de **l'acheminement dynamique et de la conception des itinéraires**;
- la transition du personnel membre des FFRS vers les nouveaux **systèmes de mesure des taux horaires et de la charge de travail** d'une manière permettant d'harmoniser le travail avec les volumes de courrier et de colis actuels.

Ces changements permettront à Postes Canada d'améliorer la prestation des services, de concurrencer plus efficacement les entreprises de transport privées et de réduire les coûts d'exploitation. En même temps, les propositions de Postes Canada sur ces questions clés visent à réduire au minimum l'incidence sur le personnel actuel et à s'assurer qu'elle continue d'être un employeur de choix.

Postes Canada a toujours pour objectif de se positionner afin de pouvoir continuer à servir la population canadienne efficacement pendant les années à venir. Par conséquent, les propositions du STTP visant à restreindre davantage la flexibilité de Postes Canada ne peuvent pas être adoptées. Postes Canada doit plutôt :

- conserver sa **capacité limitée de sous-traiter** le travail;
- maintenir les **gains d'efficacité réalisés** par le modèle de STL;
- maintenir la capacité de Postes Canada à pourvoir les postes du groupe 1 en fonction d'un **ratio national d'heures à temps plein**;
- à tout le moins, ne pas rendre encore plus compliquées les dispositions relatives à la **sécurité d'emploi**.

6.1 Dotation flexible

Postes Canada demeure déterminée à offrir des emplois désirables, équitables et sécuritaires d'un océan à l'autre et accorde de l'importance au travail à temps plein. En fait, en vertu de la convention collective du STTP-Urbain, Postes Canada est tenue d'accorder la priorité à la maximisation des postes à temps plein.²⁷ Comme indiqué précédemment, 94 % des itinéraires sont actuellement des itinéraires à temps plein. Bien qu'il y ait des facteurs et factrices à temps partiel, ce poste ne doit être utilisé que lorsqu'un itinéraire ne peut pas être conçu pour huit heures à l'aide du SMIF; il ne peut pas être utilisé de façon plus générale pour aider à traiter la charge de travail supplémentaire entraînée par des fluctuations de volume.

Postes Canada a besoin d'un effectif de livraison à temps partiel plus robuste et moins rigide afin de gérer efficacement les fluctuations de volume et l'absentéisme, deux facteurs attribuables à la fois aux pressions du marché et aux nombreux droits aux congés prévus dans les conventions collectives du STTP. Un effectif à temps partiel plus important aiderait Postes Canada à obtenir une plus grande flexibilité opérationnelle sans causer d'inefficacités ou sans générer d'« heures non utilisées ». Faire en sorte que Postes Canada puisse planifier les horaires du personnel de livraison à temps partiel en fonction du volume faciliterait ses efforts pour garantir son efficacité opérationnelle et sa réactivité puisqu'elle serait en mesure d'affecter les ressources de façon optimale pour répondre aux diverses demandes liées à la charge de travail.

Il est important de noter que le recours à du personnel de livraison à temps partiel ne se ferait pas aux dépens du personnel à temps plein. Un effectif de livraison à temps partiel plus important permettrait plutôt à Postes Canada de s'adapter à l'évolution des demandes et de mettre en œuvre des changements transformationnels à court et à moyen terme. À mesure que les volumes de colis augmenteront et se stabiliseront, cette stratégie faciliterait la création de postes de livraison à temps plein supplémentaires qui n'entraîneront pas une rémunération supplémentaire pour les heures non travaillées.

Étant donné les limites de Postes Canada pour la sous-traitance de certains travaux, comme nous l'avons expliqué précédemment, une main-d'œuvre de livraison flexible offrirait à Postes Canada l'aide dont elle a grandement besoin pour composer avec la structure de dotation rigide que la convention collective du STTP-Urbain impose.

6.1.1 Unité des FFRS : Effectif permanent flexible

Pour l'unité de négociation des FFRS, Postes Canada propose de remplacer le poste d'« employée ou employé de relève permanent » par le concept plus flexible d'« employée ou employé permanent flexible ». Comme aujourd'hui, la fonction principale de ce poste est de remplacer les absences pour congés annuels et autres absences. Toutefois, dans le cadre du nouveau modèle proposé, des affectations d'effectif permanent flexible pourraient également être créées pour effectuer la livraison de colis seulement ou tout autre travail structuré, y compris le travail le samedi et le dimanche (comme décrit plus en détail à la section 6.2.1 ci-dessous).

²⁷ Clause 39.06 de la convention collective du STTP-Urbain

De plus, en réponse aux préoccupations soulevées par le Syndicat au sujet du travail à temps partiel, Postes Canada a convenu que l'effectif permanent flexible conserverait un horaire minimum de vingt heures par semaine, et que du travail supplémentaire serait attribué jusqu'à un plafond de quarante heures par semaine, s'il y a lieu.

Dans certains secteurs, Postes Canada propose d'établir des horaires de travail hebdomadaires variables pour les titulaires d'itinéraire et pour l'effectif permanent flexible pour lequel les heures de travail prévues peuvent différer d'un jour à l'autre. Dans tous les cas, le nombre d'heures de travail prévues pour une seule journée ne dépassera pas neuf (9) heures, le nombre total d'heures de travail hebdomadaires prévues demeurant constant.

Postes Canada et le STTP s'entendent en principe sur le concept d'effectif permanent flexible.²⁸

6.1.2 Unité urbaine : Personnel à temps partiel flexible

Pour remédier à la rigidité actuelle de l'unité de négociation du STTP-Urbain, Postes Canada propose d'introduire une nouvelle fonction d'affectation à temps partiel flexible dans la classe d'emplois PO LC-1 TP, comme suit :

- La fonction d'affectation à temps partiel flexible sera dotée de personnel régulier à hauteur d'un pourcentage correspondant à 15 % du personnel à temps plein de la classe d'emplois Facteur et factrice dans une unité postale ou une installation.²⁹
- Le personnel à temps partiel flexible aura un horaire hebdomadaire garanti de vingt heures par semaine (du lundi au vendredi), mais il doit être disponible pour travailler jusqu'à trente heures par semaine, au besoin, et peut accepter jusqu'à quarante heures par semaine sur une base volontaire.
- Il bénéficiera des mêmes avantages que le personnel régulier, sous réserve des exigences d'admissibilité, y compris la sécurité d'emploi, le régime de retraite, les dispositions généreuses en matière de congés, ce qui favorisera la rétention des talents et la stabilité.

Ce modèle de dotation flexible offre non seulement des occasions de transition pour le personnel temporaire vers des postes permanents à temps plein, mais il permet également à Postes Canada d'optimiser la répartition de l'effectif et la couverture des itinéraires, de gérer les fluctuations de volume et de réduire les coûts liés aux heures non travaillées; ce qui est primordial dans un marché où l'efficacité et la gestion des coûts sont essentielles.

²⁸ Comme il est indiqué plus loin, le STTP n'accepte pas la rémunération proposée pour l'effectif permanent flexible qui effectue la livraison la fin de semaine selon le modèle actuel de rémunération fondé sur les activités, mais le Syndicat était d'accord pour que l'effectif permanent flexible effectue la livraison la fin de semaine au moment de l'entrée en vigueur du nouveau modèle de rémunération des parties. Il s'agit de la seule question laissée en suspens concernant cette proposition au cours de cette ronde de négociations collectives.

²⁹ Veuillez noter que la proposition initiale de Postes Canada consistait à assurer une dotation en personnel à hauteur d'un pourcentage correspondant à 30 % du personnel à temps plein, mais elle a modifié sa proposition pour que ce pourcentage soit fixé à 15 % à la suite des commentaires du STTP. Postes Canada a également proposé de faire appel au personnel à temps partiel flexible pour la livraison la fin de semaine, mais a changé sa position en réponse aux commentaires du STTP.

Le modèle permet également au personnel à temps partiel flexible de traiter des tâches qui nécessiteraient autrement des heures supplémentaires pour les facteurs et factrices, réduisant ainsi la dépendance de Postes Canada aux heures supplémentaires, en procédant aux changements suivants :

- l'inclusion du personnel à temps partiel flexible dans l'ordre de demande pour la couverture des itinéraires en vertu des clauses 17.04, 17.06 et 17.07;
- l'ajustement de la clause 15.08 afin de permettre à Postes Canada de maximiser l'utilisation des heures normales, notamment en attribuant le travail au personnel à temps partiel flexible avant de recourir aux heures supplémentaires.

Ce modèle de temps partiel flexible contribue également à la réduction de la surcharge de travail pour le personnel en accordant la priorité à l'attribution du travail au personnel à temps partiel flexible plutôt que de compter sur d'autres membres du personnel pour effectuer des heures supplémentaires.

Recommandation n° 1 : Remplacer le poste d'employée ou employé de relève permanent par le concept plus flexible d'employée ou employé permanent flexible dans l'unité de négociation des FFRS. Introduire une nouvelle fonction d'attribution à temps partiel flexible au sein de la classe d'emplois PO LC-1 PT dans l'unité de négociation du STTP-Urbain.

Veuillez consulter le texte contractuel proposé pour la convention collective du STTP-FFRS (annexe F – Personnel à temps partiel flexible) à l'onglet 6A et pour la convention collective du STTP-Urbain (nouvelle annexe 4 – Personnel à temps partiel flexible et clauses 15.08, 17.04, 17.06 et 17.07) à l'onglet 5A.

6.2 Livraison la fin de semaine

Pour saisir efficacement les occasions de croissance et demeurer concurrentielle sur le marché en évolution rapide de la livraison des colis, Postes Canada doit être en mesure de livrer les colis les fins de semaine de façon abordable.

6.2.1 Solution de livraison la fin de semaine effectuée par les FFRS

Les parties doivent trouver un moyen de parvenir à un consensus pour créer un nouveau poste d'employée et d'employé permanent flexible (comme décrit ci-dessus) afin d'offrir des services de livraison de colis la fin de semaine. Plus précisément, les employées et employés permanents flexibles travailleraient jusqu'à un maximum de cinq jours par semaine, y compris le samedi et le dimanche.

Comme indiqué ci-dessus, le STTP a donné son accord de principe au concept d'effectif permanent flexible, y compris pour que celui-ci effectue la livraison la fin de semaine en vertu du nouveau modèle de rémunération des parties, bien qu'il n'ait pas encore convenu d'une solution de livraison la fin de semaine pour l'unité de négociation des FFRS qui s'appliquerait pendant la période de transition, avant la mise en œuvre complète du nouveau modèle de rémunération. Postes Canada croit que le poste d'employée et d'employé permanent flexible constitue cette solution. Postes Canada propose que, jusqu'à ce que le nouveau modèle de rémunération des parties soit entièrement mis en œuvre, l'effectif permanent flexible soit payé 30 \$ l'heure pour le travail effectué la fin de semaine, ce qui correspond au même taux qui s'applique à l'heure actuelle en vertu de l'annexe F lorsqu'une employée ou un employé de relève permanent ne couvre pas un itinéraire.

6.2.2 Solution de livraison urbaine la fin de semaine

Tout comme pour sa solution de livraison la fin de semaine effectuée par les FFRS, Postes Canada propose que les activités de livraison la fin de semaine soient effectuées par du personnel à temps partiel en vertu de la convention du STTP-Urbain. Fait important, selon la proposition de Postes Canada, le modèle de livraison urbaine la fin de semaine sera composé de travail non structuré, ce qui signifie qu'il ne sera pas fondé sur les itinéraires. Ce modèle permettra à Postes Canada d'organiser efficacement la charge de travail de livraison la fin de semaine.

Pour faciliter la mise en œuvre de ce modèle, Postes Canada propose de créer la fonction de livraison de colis à temps partiel (**LC TP**) dans la classe d'emplois des factrices et facteurs à temps partiel. Le personnel LC TP sera affecté à un poste de facteurs désigné et aura un horaire d'au moins quinze heures, principalement la fin de semaine; les heures restantes seront prévues au cours de la semaine, s'il y a lieu. La fonction LC TP aura également droit à deux jours de repos consécutifs.

Postes Canada propose de mettre en œuvre la fonction LC TP exclusivement dans les secteurs où le modèle de livraison des colis la fin de semaine a été mis en place, en fondant les niveaux de dotation et les taux de livraison des colis sur les données historiques. Ce modèle utilisera une approche d'emplacements centralisés dans le cadre de laquelle le personnel LC TP livrera les colis à partir d'emplacements centralisés, là où de telles installations sont disponibles, ou directement à partir de leurs installations de livraison respectives, selon le volume de colis. En tirant parti des données historiques, la Société peut prévoir les exigences en matière de charge de travail et attribuer les ressources efficacement, assurant ainsi des services rapides et fiables de livraison de colis la fin de semaine et une couverture géographique adéquate.

Contrairement au modèle proposé par le STTP, selon lequel le personnel à temps plein se porte volontaire pour avoir des horaires qui comprennent du travail la fin de semaine, la fonction LC TP assure la stabilité pour les factrices et facteurs à temps plein, puisqu'elle leur permet de conserver leurs horaires du lundi au vendredi. Parallèlement, Postes Canada peut offrir la livraison la fin de semaine de façon abordable.

Voici les principaux avantages du modèle de livraison la fin de semaine proposé par Postes Canada :

- **Flexibilité en matière de dotation** : Garantie d'au moins 15 heures par semaine, principalement effectuées la fin de semaine.
- **Emplacements centralisés** : Le personnel travaillera à partir d'emplacements centralisés, qui peuvent comprendre plusieurs installations postales, afin d'assurer l'utilisation efficace des ressources.
- **Stabilité pour les factrices et facteurs à temps plein** : L'introduction de cette nouvelle fonction assurera la stabilité pour les factrices et facteurs à temps plein, qui pourront continuer de livrer du lundi au vendredi sans qu'on leur demande de travailler la fin de semaine. Cela assure une intégration fluide des services la fin de semaine.
- **Tenue à jour des connaissances sur les itinéraires** : En gardant les factrices et facteurs sur leurs itinéraires réguliers du lundi au vendredi, on réduit au minimum la nécessité pour les membres du personnel de relève de couvrir des itinéraires qui ne leur sont pas familiers.
- **Efficacité opérationnelle** : La fonction LC TP permet de s'assurer que Postes Canada n'a pas à rajuster inutilement l'effectif avec du personnel de relève au cours de la semaine pour remplacer les personnes affectées aux activités de livraison la fin de semaine. Cette approche assure également un niveau de service uniforme.

Comme indiqué ci-dessus, la solution de livraison la fin de semaine proposée par le STTP suppose que le personnel à temps plein se porte volontaire pour avoir des horaires qui comprennent du travail la fin de semaine. Cette approche exerce une pression opérationnelle importante sur la couverture des jours de semaine par Postes Canada, car une partie du personnel à temps plein devrait alors travailler la fin de semaine. Elle compte également sur du personnel à temps plein dont les taux horaires pour les heures productives dépassent considérablement ceux des concurrents de Postes Canada. De plus, la proposition du STTP pourrait augmenter les heures non travaillées, ce qui la rendrait moins rentable et plus inefficace.

Par ailleurs, si un nombre insuffisant de membres du personnel à temps plein se portent volontaires pour les horaires de fin de semaine, le modèle du STTP exige que le personnel ayant moins d'ancienneté soit contraint d'accepter des horaires de fin de semaine, ce qui aurait une incidence négative sur le personnel à temps plein actuel. Cette proposition exige également que le personnel participe à la mise au choix de nouveaux horaires chaque trimestre, ce qui rend l'administration de ces horaires complexe sur le plan opérationnel et nuit à la prévisibilité pour le personnel.

Recommandation n° 2 : Pour l'unité de négociation des FFRS, le nouveau poste d'employée et d'employé permanent flexible (qui remplace le poste actuel d'employée et d'employé de relève permanent) effectuera la livraison de colis seulement ou d'autres travaux non structurés le samedi et le dimanche. Pour l'unité de négociation urbaine, présenter le modèle de livraison la fin de semaine de Postes Canada, qui inclut la création d'une fonction de livraison de colis à temps partiel dans la classe d'emplois des factrices et facteurs à temps partiel pour effectuer le travail non structuré (c.-à-d. non lié aux itinéraires).

Veuillez consulter le texte contractuel proposé pour la convention collective du STTP-FFRS (annexe F concernant le personnel à temps partiel flexible) à l'onglet 6B et pour la convention collective du STTP-Urbain (annexe Nouveau 8 concernant le ramassage et livraison des colis la fin de semaine) à l'onglet 5B.

6.3 Répartition de la charge de travail

Un aspect essentiel de l'adaptation à l'évolution des exigences en matière de livraison est la capacité à répartir le travail selon les heures de travail prévues. Bien que les fluctuations dans les articles Poste-lettres, les colis et le matériel de marketing direct causent une variabilité importante de la charge de travail quotidienne, il n'existe actuellement aucun mécanisme pour attribuer du travail supplémentaire à une factrice ou un facteur afin de maximiser l'utilisation productive de ses heures de travail prévues en vertu de la convention du STTP-Urbain. Au contraire, la relation rigide actuelle entre les itinéraires statiques et le personnel signifie que certaines personnes terminent le travail plus tôt que prévu et retournent à la maison avec une journée complète de rémunération, tandis que d'autres font des heures supplémentaires à des taux majorés.

Postes Canada a besoin d'une solution pour éliminer les restrictions actuelles relatives à la prise en charge du travail et doit pouvoir réattribuer le travail afin d'utiliser plus efficacement les heures de travail prévues de son effectif de livraison. Plus précisément, Postes Canada propose de mettre en œuvre une répartition de la charge de travail qui permettrait de réduire considérablement les heures non travaillées et les heures supplémentaires inutiles en vertu de la convention collective du STTP-Urbain.

La répartition de la charge de travail nécessite des changements au libellé de la clause 13.02 de la convention de l'unité urbaine et de la clause 13.01 de la convention des FFRS afin de permettre précisément à Postes Canada de réaffecter les activités de levée et livraison aux membres du personnel dans le but d'optimiser l'utilisation des heures de travail prévues et d'attribuer toute activité de levée et livraison aux membres du personnel qui ont des heures de travail prévues non utilisées, indépendamment de leur itinéraire.

L'intention de Postes Canada en ce qui a trait au texte contractuel proposé n'est pas de réattribuer le travail de façon arbitraire au quotidien. Les factrices et facteurs et les titulaires d'itinéraire conserveront un calendrier de travail prévisible et des secteurs de livraison définis. Dans des circonstances normales, les titulaires d'itinéraire et les employées et employés affectés à un itinéraire sont responsables d'effectuer le travail attribué à leur itinéraire. Toutefois, cette approche offrirait à Postes Canada la flexibilité nécessaire pour gérer proactivement la charge de travail dans des situations où le volume est faible ou élevé et dans certaines circonstances imprévues (p. ex., absences imprévues) de manière à optimiser l'utilisation des heures de travail prévues et à réduire au minimum le travail rémunéré au taux des heures supplémentaires.

Voici les principaux avantages de l'approche de répartition de la charge de travail proposée par Postes Canada :

- **Prévisibilité et efficacité** : Postes Canada pourra éviter de payer une journée complète de rémunération à une employée ou un employé qui termine sa journée plus tôt tandis qu'une autre personne travaille à un taux majoré. Le travail sera réattribué afin que chaque heure prévue soit utilisée efficacement.
- **Santé et sécurité** : La capacité de Postes Canada à réattribuer le travail diminue les risques pour la santé et la sécurité associés à la surcharge de travail pendant les journées à volume élevé.

Recommandation n° 3 Modifier la clause 13.02 de la convention de l'unité urbaine et la clause 13.01 de la convention des FFRS afin de permettre précisément à Postes Canada de réaffecter les activités de levée et livraison aux membres du personnel dans le but d'optimiser l'utilisation des heures de travail prévues et d'attribuer toute activité de levée et livraison aux membres du personnel qui ont des heures de travail prévues non utilisées.

Veuillez consulter le texte contractuel proposé pour la convention des FFRS (clause 13.01 et lettre d'accompagnement – Compréhension de la répartition de la charge de travail) à l'onglet 6C et le texte contractuel proposé pour la convention de l'unité urbaine (clauses 13.02 et 15.08) à l'onglet 5C.

6.4 Acheminement dynamique

La capacité de Postes Canada à rajuster les heures de travail en fonction du volume quotidien est un levier clé pour se démarquer sur le marché de la livraison. Toutefois, le mécanisme actuel (c.-à-d. le procédé de réorganisation du poste de facteurs) est désuet et ne peut pas être exécuté en temps opportun.

L'optimisation quotidienne des heures de travail nécessaires pour livrer le volume de produits disponibles chaque matin est ce qu'on appelle l'« acheminement dynamique » dans l'industrie. Postes Canada a déjà les renseignements nécessaires pour appuyer ce procédé dans son réseau :

1. volumes de produits acheminés à chaque poste de facteurs chaque jour;
2. adresses de livraison discrètes;
3. charge de travail associée à la livraison à chaque adresse.

La combinaison de ces renseignements et de l'aide apportée par la technologie permettrait à Postes Canada de déterminer la charge de travail quotidienne, de sorte que les itinéraires puissent être ajustés et que le trajet de livraison soit optimisé de façon efficace en temps réel.

Au cours de la ronde de négociations de 2017, les parties ont convenu d'un projet pilote en vertu de l'annexe AA de la convention de l'unité urbaine : le projet pilote d'acheminement dynamique. Son objectif était de « mettre à l'essai des modèles d'acheminement des livraisons dynamiques et flexibles (itinéraires motorisés et à pied) qui maximisent une journée de travail prévisible, permettent à la clientèle de prévoir ses livraisons et améliorent l'ensemble de l'expérience du personnel et de la clientèle ».

En particulier, les parties ont élaboré et exécuté un projet pilote visant à mettre à l'essai un logiciel d'acheminement dynamique qui avait la capacité de créer des itinéraires de base reflétant divers scénarios (p. ex., jours à volume élevé, jours à volume faible, variations saisonnières, etc.) et qui permettait de modifier en temps réel ces itinéraires pour refléter les volumes réels. Le projet pilote a permis d'évaluer la faisabilité du rajustement des itinéraires sur une base quotidienne, hebdomadaire ou saisonnière, y compris une semaine de travail de 40 heures avec plus d'heures de travail prévues les jours où le volume est élevé et moins d'heures les jours où le volume est faible.

Malheureusement, en raison d'un manque d'entente entre les parties sur de nombreuses composantes du projet pilote lui-même, Postes Canada n'a pas été en mesure de mettre à l'essai un modèle d'acheminement entièrement dynamique. Au lieu de cela, le modèle que le STTP a finalement accepté de mettre à l'essai comprenait diverses contraintes, y compris des restrictions sur les heures de début des factrices et facteurs, des limites sur la répartition de la charge entre les itinéraires et de nouveaux longs procédés d'enlissage, ce qui a entraîné une augmentation de l'effectif, des inefficacités et des coûts. Postes Canada ne peut pas compter sur ce modèle pour mettre en œuvre l'acheminement dynamique à l'avenir.

Néanmoins, un modèle d'acheminement dynamique demeure nécessaire afin de fournir à Postes Canada la souplesse nécessaire pour harmoniser les charges de travail quotidiennes, éviter les surcharges de travail pour le personnel et répondre aux besoins de la clientèle dans un marché du cybercommerce qui évolue rapidement.

Plus important encore, le modèle d'acheminement dynamique proposé par Postes Canada permettrait une répartition flexible du travail parmi les factrices et facteurs afin d'utiliser le plus efficacement possible les heures de travail prévues, sans aucune restriction quant au type de travail qui peut être réattribué. Par ailleurs, dans le cadre du modèle proposé, une approche remaniée de la préparation du courrier augmentera la capacité de livraison par itinéraire et améliorera l'utilisation des véhicules.

La mise en œuvre d'un modèle d'acheminement dynamique est un procédé complexe qui nécessite beaucoup de temps et de ressources, et il est peu probable qu'il soit entièrement réalisé pendant la durée de vie de la prochaine convention collective. Toutefois, pour jeter les bases de cette transition importante, il est essentiel d'apporter les changements requis aux règles de dotation existantes qui empêchent actuellement Postes Canada d'établir le cadre nécessaire pour appuyer un futur modèle d'acheminement dynamique. Il faut aussi donner à Postes Canada l'occasion de peaufiner le modèle au moyen d'essais limités. En termes simples, Postes Canada ne peut pas investir les capitaux importants et les autres ressources nécessaires à l'élaboration d'un modèle d'acheminement dynamique sans d'abord apporter à la convention collective les changements minimaux requis pour mettre en œuvre le modèle.

Voici les changements que Postes Canada propose d'apporter à la convention collective du STTP-Urbain pour faciliter l'acheminement dynamique :

- Modifier la définition d'une affectation (clause 13.02) : La modification de la définition d'une affectation a comme double objectif de permettre la mise en œuvre à la fois de la répartition de la charge de travail et de l'acheminement dynamique.
- Rajuster l'affectation des heures supplémentaires d'un itinéraire au sein du groupe 2 (clause 15.08) : Le rajustement de la clause 15.08 est essentiel pour permettre à Postes Canada de maximiser l'utilisation des heures rémunérées au taux normal en attribuant le travail à d'autres membres du personnel avant de recourir aux heures supplémentaires. Ce changement est nécessaire non seulement pour la mise en œuvre de l'acheminement dynamique, mais aussi pour permettre à Postes Canada de maximiser l'utilisation des heures rémunérées au taux normal, comme décrit dans les sections ci-dessus. Par exemple, cette modification des règles de dotation permettrait à Postes Canada d'attribuer du travail aux employées et employés à temps partiel flexible avant de recourir aux heures supplémentaires (voir la section 6.1.2 – Temps partiel flexible).
- Mettre à jour les volumes (annexe QQ) : L'annexe QQ permet la mise à jour annuelle de la charge de travail de chaque itinéraire afin de refléter les changements dans les volumes de courrier et de colis. Le libellé actuel limite ces changements à l'augmentation de la charge de travail. Lorsque les volumes chutent, aucune mise à jour n'est permise. Cela a pour effet de surestimer la charge de travail et de créer des heures non travaillées dans les horaires du personnel. Cette restriction doit être retirée pour permettre la mise à jour de la charge de travail à la hausse et à la baisse, et pour mieux refléter la charge de travail réelle sur chaque itinéraire. De plus, l'annexe QQ doit être modifiée pour rendre permanent le procédé de mise à jour des volumes.

- Modifier les restrictions relatives à l'heure de début du travail et à l'heure de départ régulière (clauses 48.01 et 48.02) : Les restrictions relatives à l'heure de début du travail et à l'heure de départ régulière dans la convention collective du STTP-Urbain doivent être modifiées afin de mettre en œuvre un modèle d'acheminement dynamique efficace à l'avenir.

Postes Canada propose de mettre en œuvre ce modèle dans un maximum de 10 emplacements pendant la durée de vie de la nouvelle convention collective. Comme nous l'avons expliqué, Postes Canada n'a pas l'intention de mettre en œuvre immédiatement l'acheminement dynamique dans chaque installation, mais plutôt de se donner les outils nécessaires pour réaliser le modèle et le mettre à l'essai de façon appropriée au cours des prochaines années. À l'avenir, les parties devront se consulter pour apporter les modifications nécessaires au SMIF et s'entendre sur la structure de la boucle.

Voici les principaux avantages du modèle d'acheminement dynamique proposé par Postes Canada :

- **Capacité d'adaptation** : S'assurer que la charge de travail réelle est évaluée fréquemment et que les itinéraires de livraison sont rajustés en fonction des fluctuations de la demande, comme les volumes de livraison, les changements d'adresse et les exigences en matière de ramassage commercial. Cette capacité d'adaptation permet de s'assurer que les ressources sont affectées efficacement et d'éviter les surcharges de travail pour le personnel.
- **Efficacité opérationnelle accrue** : En tirant parti des données actuelles, Postes Canada peut planifier des itinéraires qui maximisent la capacité des véhicules, réduisent au minimum le temps de déplacement et adaptent le personnel à la charge de travail. Cette optimisation permet une utilisation plus efficace des ressources, une meilleure gestion du temps et une réduction de l'impact environnemental, ce qui contribue à la fois à la réduction des coûts et aux objectifs de développement durable.

Recommandation n°4 : Modifier les clauses 13.02, 15.08, 48.01, 48.02 et 48.03 ainsi que l'annexe QQ de la convention du STTP-Urbain comme la Société l'a proposé afin de jeter les bases de l'acheminement dynamique, et adopter l'annexe Nouveau 7 – Lettre d'accompagnement, pour permettre la mise à l'essai limitée d'un modèle d'acheminement dynamique dans un maximum de 10 emplacements.

Veuillez consulter le texte contractuel proposé (clauses 13.02, 15.08, 48.01, 48.02 et 48.03, annexe QQ, annexe Nouveau 7 – Lettre d'accompagnement concernant l'acheminement dynamique) à l'onglet 5D.

6.5 Taux horaire des FFRS et système d'évaluation de la charge de travail

Du fait de sa nature, le modèle de rémunération actuel dans la convention collective des FFRS peut engendrer de nombreuses heures non travaillées et a mené à une structure opérationnelle inefficace.

Conformément à la convention de renouvellement de 2021 conclue entre Postes Canada et le STTP, les parties ont convenu de passer à un système de rémunération à taux horaire pour le personnel membre des FFRS, sous réserve de l'élaboration d'une approche mise à jour d'un système d'évaluation de la charge de travail des FFRS. Pour passer d'un modèle de rémunération fondé sur les activités à un taux horaire, il faut réorganiser les itinéraires avec des valeurs de temps appropriées qui reflètent avec exactitude le travail effectué par le personnel membre des FFRS. Toutefois, le modèle de rémunération actuel fondé sur les activités ne mesure pas ou ne saisit pas systématiquement le contenu du travail. Par conséquent, Postes Canada doit mettre en œuvre un système d'évaluation de la charge de travail pour concevoir de nouveaux itinéraires de FFRS adaptés à la rémunération horaire, comme le SMIF utilisé dans le contexte urbain.

Les parties sont arrivées à un accord de principe sur de nombreux éléments nécessaires pour faire passer les FFRS à un taux de rémunération horaire dans le cadre d'un nouveau système d'évaluation de la charge de travail. Voici les principales caractéristiques :

- **Structure des itinéraires** : Les parties se sont entendues sur les critères et la formule pour déterminer la structure des itinéraires des FFRS. Dans les bureaux de poste comptant 10 itinéraires ou plus, Postes Canada appliquera ces critères pour déterminer le nombre d'heures hebdomadaires de 40 heures et d'heures quotidiens de 8 heures. Dans tous les autres bureaux de poste, Postes Canada maintiendra et maximisera les horaires hebdomadaires de 40 heures et les horaires quotidiens de 8 heures.
- **Modèle de planification** : Tous les itinéraires doivent avoir des horaires fixes avec des heures de début et de fin et inclure des périodes de repas et de repos, le cas échéant. Les employées et employés seront payés pour toutes les heures travaillées et auront accès à une rémunération des heures supplémentaires aux mêmes taux que les membres de l'unité urbaine, ainsi qu'à des congés compensatoires. Dans certains cas, les employées et employés auront des semaines de travail variables conformément au modèle décrit à la section 6.1.1 ci-dessus.

Postes Canada a créé une convention collective entièrement distincte qui s'applique aux employées et employés membres des FFRS après leur transition vers les nouveaux systèmes de rémunération horaire et d'évaluation de la charge de travail, concept qui a déjà été accepté provisoirement par les parties.

En ce qui concerne le système d'évaluation de la charge de travail lui-même, les parties ont passé les dernières années à travailler à l'élaboration du nouveau système. Conformément aux objectifs communs précédemment établis par les parties, la démarche de Postes Canada pour finaliser le nouveau système d'évaluation de la charge de travail passait par l'approche fondée sur la valeur de temps utilisée pour la conception des itinéraires des factrices et facteurs urbains, en s'appuyant sur les données disponibles et en utilisant la technologie de pointe pour établir des méthodes de saisie des données qui ne sont pas fastidieuses sur le plan administratif.

Les parties se sont provisoirement entendues sur de nombreux éléments du nouveau système d'évaluation de la charge de travail des FFRS, comme indiqué dans les rapports suivants :

- Rapport sur les valeurs de temps
- Rapport sur les volumes
- Rapport sur les règles d'application
- Annexes pour le Rapport sur les valeurs de temps

Postes Canada propose que les points en suspens³⁰ soient soumis à un processus de validation conjoint pour déterminer les valeurs de temps finales qui reflètent avec exactitude le travail effectué par le personnel membre des FFRS. Toute valeur de temps non résolue à la suite du processus de validation doit faire l'objet d'un processus d'évaluation administré par une ou un arbitre dont la sélection sera conjointe.

Afin de veiller à la parité entre les unités de négociation urbaine et des FFRS, Postes Canada propose une progression salariale en sept étapes, avec des exceptions pour le personnel de relève sur appel et pour les nouvelles recrues qui commencent à 75 % du salaire maximum.

Recommandation n° 5 : Faire passer les FFRS à un modèle de rémunération horaire conformément à la proposition de Postes Canada et adopter le système d'évaluation de la charge de travail proposé, y compris veiller à ce que les points en suspens soient assujettis à un processus de validation conjoint (sous réserve d'un processus d'évaluation si les parties ne sont pas en mesure de s'entendre).

Veuillez consulter le texte contractuel proposé (clauses 13.nouveau, 13.01, 13.03 et 13.04, Protocole d'entente – Mise en œuvre du nouveau système d'organisation de la charge de travail des factrices et facteurs ruraux et suburbains, lettre d'accompagnement – Transition de la progression du salaire) à l'onglet 6D et les rapports connexes (rapport sur les valeurs de temps, rapport sur les volumes, rapport sur les règles d'application, annexes pour le Rapport sur les valeurs de temps) dans le document intitulé « Rapport des FFRS ».

³⁰ La liste des questions en suspens est présentée dans le protocole d'entente (Mise en œuvre du nouveau système d'organisation de la charge de travail des factrices et facteurs ruraux et suburbains) joint à l'onglet 6D.

6.6 Les propositions du STTP visant à restreindre davantage la flexibilité sont inacceptables

Le STTP a présenté plusieurs propositions au cours de cette ronde de négociations qui imposeraient des restrictions supplémentaires aux opérations déjà rigides de Postes Canada. Ces mesures comprennent la limitation de la capacité de Postes Canada à mettre en œuvre la STL, l'élargissement de la sécurité d'emploi des FFRS, l'exigence d'embauche de personnel pour tous les travaux que les membres du STTP peuvent effectuer et l'interdiction de sous-traitance, l'élargissement des dispositions relatives aux changements technologiques et d'autres restrictions dans les règles de dotation du groupe 1.

- **Séparation du tri et de la livraison** : Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, la STL est essentielle à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et à l'optimisation de l'utilisation des actifs. Un grief du STTP contestant la STL a été rejeté par l'arbitre Bergeron. Le STTP continue néanmoins d'exiger que les tâches d'obtention, de tri et de préparation du courrier soient effectuées par les factrices et facteurs. Au cours de cette ronde de négociations, Postes Canada a proposé de régler certains des irritants soulevés par le STTP en lien avec le modèle de STL³¹. Toutefois, les tentatives du STTP de mettre fin à la STL³² ou de restreindre davantage la capacité de Postes Canada à la mettre en œuvre ne sont pas raisonnables dans les circonstances actuelles de Postes Canada.
- **Sécurité d'emploi des FFRS** : Le STTP a demandé la parité pour les FFRS par rapport au personnel de l'unité urbaine dans tous les aspects de l'emploi, y compris la sécurité d'emploi. La demande du STTP de « copier-coller » la disposition restrictive sur la sécurité d'emploi de l'unité urbaine dans la convention collective des FFRS entraverait considérablement la capacité de Postes Canada à réaliser les économies de coûts potentielles associées au nouveau modèle de rémunération et au nouveau système d'évaluation de la charge de travail. De plus, la demande du STTP en matière de sécurité d'emploi est contraire à sa demande de maximiser les itinéraires hebdomadaires de 40 heures, ce qui, comme le STTP l'a lui-même reconnu, réduirait le nombre total d'itinéraires. Essentiellement, le STTP cherchait des itinéraires réduits en nombre mais plus longs tout en insistant sur la sécurité d'emploi pour le personnel qui pourrait de fait devenir excédentaire.
- **Embauche de personnel et aucune sous-traitance** : Le STTP avait exigé l'embauche de personnel pour les travaux que les membres du STTP peuvent effectuer et l'inclusion d'une interdiction absolue de sous-traitance. Cette nouvelle réduction de la capacité de Postes Canada à organiser efficacement ses opérations est inacceptable – elle aurait notamment une incidence sur ses relations contractuelles actuelles avec des tiers, comme les entreprises de services routiers auxquelles elle fait appel – et va directement à l'encontre de la flexibilité accrue dont la Société a besoin.

³¹ Voir l'offre globale de Postes Canada – Unité de négociation du STTP-Urbain, datée du 29 octobre 2024, onglet 2A, à la page 3.

³² Dans son offre du 9 décembre 2024, le STTP a abandonné sa position concernant l'élimination de la STL dans les négociations. Toutefois, le STTP demande toujours la révision judiciaire de la décision de l'arbitre Bergeron selon laquelle Postes Canada a le droit de mettre en œuvre la STL.

- **Changements technologiques** : Le STTP a proposé d'élargir les dispositions relatives aux changements technologiques, ce qui entraverait la capacité de Postes Canada à mettre en œuvre non seulement des améliorations technologiques, mais aussi des changements organisationnels essentiels, même si aucun effet négatif n'est prévu. En effet, les changements proposés obligerait Postes Canada à consulter le STTP avant de mettre en œuvre virtuellement tout changement et, en cas d'accord, il faudrait soumettre l'affaire à l'arbitrage aux fins de décision.
- **Véhicules de la Société pour les FFRS** : Le STTP exige des véhicules de la Société pour les FFRS, qui utilisent souvent leur propre véhicule à l'heure actuelle et reçoivent un remboursement annuel correspondant aux dépenses d'utilisation d'un véhicule. Postes Canada a établi le coût de la plus récente proposition du STTP à environ 100 millions de dollars. Cette demande est simplement trop coûteuse compte tenu de la crise financière actuelle à laquelle Postes Canada est confrontée.
- **Dotation du groupe 1** : Le STTP a proposé de supprimer le préambule des clauses 39.02 et 39.03. Ensemble, ces dispositions protègent actuellement Postes Canada d'une avalanche de griefs liés au caractère suffisant du ratio annuel d'employées et employés à temps plein à l'échelle nationale. Sans ces mesures de protection, Postes Canada pourrait faire face à des centaines de griefs chaque année. En 2023 seulement, Postes Canada a reçu environ 1 392 griefs liés à l'annexe P et aux clauses 39.02 et 39.03, dont 1 122 ont été rejetés en raison des mesures de protection que le STTP veut supprimer (c.-à-d. que ces griefs locaux sont retirés si Postes Canada atteint son ratio national). Le résultat net de la demande du STTP, si elle est acceptée, serait essentiellement d'annuler le ratio national prévu à l'annexe P pour la dotation en faveur d'une approche locale par l'entremise de la procédure de règlement des griefs. De plus, le STTP a demandé que des changements soient apportés aux clauses 39.04 et 39.05 afin de mettre en œuvre un ordre des offres au sein du groupe 1 lorsque des heures additionnelles sont nécessaires, ce qui serait lourd sur le plan administratif, augmenterait inutilement les heures supplémentaires et réduirait considérablement la capacité de Postes Canada à faire appel à du personnel temporaire.

7. Coûts élevés de la main-d'œuvre de Postes Canada

Comme l'indiquent les présentations de janvier de Postes Canada, les activités de Postes Canada nécessitent beaucoup de main-d'œuvre. La main-d'œuvre représente le coût le plus élevé de Postes Canada, à la fois en pourcentage des revenus d'exploitation et en coût total d'exploitation. En 2023, les charges liées à la main-d'œuvre et aux avantages du personnel ont représenté 70,4 % des produits d'exploitation et 62,8 % du coût total d'exploitation. Comparativement à 2022, les charges liées à la main-d'œuvre en 2023 ont augmenté de 242 millions de dollars (+6,5 %) en raison des augmentations salariales, des nouveaux droits aux congés et des rajustements en fonction du coût de la vie. Postes Canada doit composer avec des coûts liés à la main-d'œuvre bien supérieurs à ceux de ses concurrents.

Le taux horaire pour les heures productives du personnel de l'unité urbaine, qui reflète les salaires, les avantages sociaux, les congés et certaines primes, est considérablement plus élevé que celui de n'importe lequel des concurrents syndiqués de Postes Canada. L'écart entre le taux horaire pour les heures productives du personnel de l'unité urbaine et celui d'autres concurrents non syndiqués est encore plus frappant, surtout à la lumière du fait que la concurrence fait souvent appel à des entrepreneurs indépendants pour la livraison de colis.

7.1 Indemnité de vie chère

Les conventions des unités urbaine et des FFRS contiennent des dispositions relatives à l'indemnité de vie chère (**IVC**) qui garantissent que le personnel admissible reçoit un paiement pour compenser les effets de la hausse des prix dans l'économie. L'IVC peut être versée sur une base trimestrielle quand l'inflation dépasse un certain seuil. L'IVC est versée sous forme de paiement forfaitaire, n'ouvre pas droit à pension et n'est pas destinée à se maintenir dans le temps.

Bien qu'elles soient avantageuses pour le personnel, les dispositions sur l'IVC transfèrent à Postes Canada, souvent à grands frais, les risques associés à une inflation élevée. En outre, Postes Canada n'obtient pas l'avantage correspondant lorsque les augmentations salariales négociées dépassent l'inflation. À titre d'exemple :

- Entre 2001 et 2020, les unités de négociation du STTP ont reçu des augmentations salariales négociées cumulatives de 54,8 %. Au cours de la même période, l'inflation cumulative n'était que de 43,6 %.
- Au cours des périodes de 2021, 2022 et 2023, les unités de négociation du STTP ont reçu des augmentations salariales négociées cumulatives de 7,06 %. Au cours de la même période, l'inflation cumulative s'est établie à 14,7 %. Par conséquent, les unités de négociation du STTP ont reçu des rajustements d'IVC qui ont aidé à atténuer en partie la pression inflationniste.

À titre d'exemple, malgré une perte avant impôt de 750 millions de dollars en 2023, Postes Canada a engagé des dépenses d'IVC d'environ 78 millions de dollars pour les unités de négociation urbaine et des FFRS, en plus des augmentations salariales qu'elle payait déjà au même personnel.

7.2 Droits aux congés importants

Les membres du personnel des unités de négociation urbaine et des FFRS bénéficient de nombreux droits aux congés payés qui dépassent non seulement les exigences du *Code canadien du travail*, mais également les droits des membres du personnel des entreprises syndiquées concurrentes de Postes Canada :

- **Congés annuels** : Le personnel reçoit davantage de congés annuels que ce que prévoit le *Code canadien du travail*. À l'heure actuelle, les membres du personnel ont droit à 3 semaines de congés annuels jusqu'à ce qu'ils ou elles comptent 7 années d'emploi continu, 4 semaines de congés annuels après 7 années d'emploi continu, 5 semaines de congés annuels après 14 années d'emploi continu, 6 semaines de congés annuels après 21 années d'emploi continu et 7 semaines de congés annuels après 28 années d'emploi continu³³.
- **Congé de préretraite** : En plus des congés annuels, le personnel admissible reçoit jusqu'à six semaines supplémentaires de congé payé à l'approche du départ à la retraite³⁴.
- **Congé de mariage** : Le personnel admissible reçoit jusqu'à cinq jours payés pour se marier³⁵.
- **Congé pour autres motifs** : Le personnel peut recevoir un congé payé supplémentaire lorsque les conditions le justifient et que les jours de congé pour raisons personnelles sont épuisés³⁶.
- **Congé pour comparution** : Congé payé que le personnel doit prendre lorsqu'il est appelé à faire partie d'un jury ou à assister à diverses procédures judiciaires ou administratives³⁷.
- **Congé d'examen, congé de perfectionnement professionnel et congé de sélection de personnel** : Congé payé que le personnel doit prendre pour passer un examen directement lié à ses tâches ou qualifications, participer à des activités de perfectionnement professionnel ou participer à une procédure de sélection de personnel à Postes Canada³⁸.
- **Congé des employées et employés travaillant de nuit (unité urbaine)** : Le personnel admissible a droit à un congé de récupération payé qui s'accumule à raison de deux tiers de journée pour chaque période de quatre semaines pendant laquelle il travaille de nuit à douze occasions³⁹.

Certains des droits ci-dessus sont considérablement différents de ceux offerts aux autres unités de négociation de Postes Canada et de ceux offerts par ses concurrents.

³³ Clause 19.01 de la convention collective de l'unité urbaine; clause 15.01 de la convention collective des FFRS.

³⁴ Clause 19.12 de la convention collective de l'unité urbaine; clause 15.04 de la convention collective des FFRS.

³⁵ Clause 21.01 de la convention collective de l'unité urbaine; clause 19.01 de la convention collective des FFRS.

³⁶ Clause 21.03 de la convention collective de l'unité urbaine; clause 19.03 de la convention collective des FFRS.

³⁷ Clause 27.03 de la convention collective de l'unité urbaine; clause 19.04 de la convention collective des FFRS.

³⁸ Clauses 27.04, 27.06 et 27.07 de la convention collective de l'unité urbaine; clauses 19.05, 19.06 et 19.08 de la convention collective des FFRS.

³⁹ Clause 33.18 de la convention collective de l'unité urbaine.

À titre d'exemple, les principaux concurrents syndiqués de Postes Canada offrent deux semaines de congés annuels aux nouvelles recrues et un maximum de congés annuels de six semaines (comparativement aux employées et employés des unités de négociation du STTP qui commencent à trois semaines et peuvent obtenir jusqu'à sept semaines). Étant donné que les unités de négociation du STTP correspondent à un effectif chevronné, les droits aux congés annuels donnent lieu à une moyenne d'environ 200 heures de congés annuels payés par année par personne. Les concurrents n'offrent pas de congé de préretraite. Ils fournissent également moins de la moitié du nombre de jours de congé pour raisons personnelles que ceux offerts aux membres du STTP.

7.3 Temps improductif

La convention collective de l'unité urbaine prévoit divers droits à des heures improductives payées. Bien qu'ils semblent négligeables à l'échelle individuelle, ces droits créent des inefficacités importantes à l'échelle de l'organisation et contribuent largement aux taux horaires de temps productif élevés dont Postes Canada doit s'acquitter. À titre d'exemple :

- Les clauses 14.20 et 15.02 de la convention collective de l'unité urbaine prévoient cinq minutes de temps de lavage payé pour permettre aux employés et employées de se laver les mains avant la pause-repas lorsque la nature de leur travail l'exige.
- Les clauses 14.05, 14.06 et 14.07 de la convention collective urbaine donnent droit à une pause-repas payée de 30 minutes pour les employées et employés à plein temps. Ce droit est également accordé au personnel à temps partiel qui travaille huit heures d'affilée.

Combinées, les pauses-repas et les pauses-repos payées représentent environ 10 % de la journée rémunérée de huit heures d'une personne employée à temps plein pendant lesquels cette personne n'est pas productive. En revanche, les principaux concurrents syndiqués de Postes Canada n'offrent pas de temps de lavage payé ni de pauses-repas payées.

7.4 Volatilité des obligations de retraite

En 2000, Postes Canada a assumé la responsabilité du régime de retraite à prestations déterminées après que le gouvernement fédéral l'a séparé du principal régime de retraite du gouvernement.

Bien que Postes Canada ait depuis mis en place un régime de retraite à cotisations déterminées pour le nouveau personnel-cadre et le nouveau personnel représenté par tous ses autres syndicats, le personnel représenté par le STTP (y compris le nouveau personnel) continue de participer au régime à prestations déterminées.

Plus de 105 000 personnes dépendent du succès continu du régime à prestations déterminées : en 2023, le STTP comptait à lui seul environ 45 000 des 52 071 personnes participantes actives au régime à prestations déterminées et environ 40 000 des 53 474 personnes retraitées ou titulaires d'une pension différée, survivantes ou bénéficiaires du régime différé.

Avec un actif d'environ 30,9 milliards de dollars au 31 décembre 2023, le régime de retraite à prestations déterminées est l'un des plus importants régimes de retraite à employeur unique au Canada et il est considérablement plus important que Postes Canada elle-même.

Postes Canada a bénéficié d'un allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité au fil des ans, le *Règlement sur la capitalisation du régime de retraite de la Société canadienne des postes* ayant offert à Postes Canada un allègement temporaire de ses obligations en matière de capitalisation du déficit de solvabilité jusqu'au 31 décembre 2024. Sans cet allègement, Postes Canada aurait été tenue d'effectuer des paiements spéciaux de solvabilité de 794 millions de dollars pour 2022 et de 354 millions de dollars pour 2023.

Comme la situation de capitalisation sur le plan de la continuité et de la solvabilité a dépassé au 31 décembre 2022 les seuils prévus par la loi, Postes Canada n'a pas été autorisée à verser des cotisations au titre des services rendus après que l'évaluation a été déposée en 2023. Toutefois, les mesures d'allègement de la capitalisation du déficit n'atténuent ou n'annulent pas l'obligation de Postes Canada d'assurer la capitalisation intégrale du régime à prestations déterminées, et la Société demeure responsable de la capitalisation de tout déficit.

La taille du régime à prestations déterminées par rapport à celle de Postes Canada augmente l'incidence de la volatilité du régime sur la Société. La volatilité est attribuable aux fluctuations des taux d'actualisation, aux rendements des placements et à d'autres hypothèses actuarielles, ce qui engendre des risques financiers et de liquidité à long terme considérables pour Postes Canada. Même de petits changements au taux d'actualisation comptable peuvent entraîner des fluctuations importantes des dépenses au titre des avantages du personnel.

Bien que les taux d'actualisation aient été relativement élevés au cours des dernières années, ils devraient diminuer dans un avenir prévisible. Il convient de noter qu'une variation de 0,5 % du taux d'actualisation aurait une incidence d'environ 160 millions de dollars sur les gains.

7.5 Coût élevé des avantages postérieurs à la retraite

Actuellement, plus de 26 000 personnes retraitées du groupe STTP touchent des prestations du Régime de soins médicaux complémentaires de retraite, soit 45 % de plus qu'en 2016. L'âge moyen du personnel actif actuel de Postes Canada est d'environ 50 ans. Compte tenu du vieillissement de son effectif actuel, Postes Canada s'attend à ce que le nombre de personnes recevant des prestations du Régime de soins médicaux complémentaires de retraite, et les coûts connexes pour Postes Canada, augmentent considérablement au cours des prochaines années. Comme l'inflation liée aux soins de santé est habituellement plus élevée que l'indice des prix à la consommation, les pressions sur les coûts sont exacerbées. Parmi toutes les personnes retraitées de Postes Canada, celles qui sont représentées par le STTP paient actuellement la plus faible part du coût des prestations du Régime de soins médicaux complémentaires de retraite.

Pour le personnel représenté par le STTP, le ratio du partage des coûts liés aux primes est de 35 % pour le personnel et de 65 % pour l'employeur. Au cours de la dernière décennie, tous les autres groupes de personnel de Postes Canada sont passés à un ratio de 50-50, tandis que les membres de la haute direction et de la direction paient la totalité de leurs primes. Aucun des principaux concurrents syndiqués de Postes Canada n'offre d'avantages postérieurs à la retraite.

8. Solutions pour réduire les coûts élevés de la main-d'œuvre à Postes Canada

Afin de commencer à réduire les coûts élevés de la main-d'œuvre de Postes Canada à court terme, la Société cherche à :

- Accorder des **augmentations salariales modérées** à tout le personnel des unités de négociation du STTP.
- **Réduire les avantages sociaux et les coûts du régime de retraite** en rendant les nouvelles recrues admissibles aux avantages sociaux et aux prestations de retraite après six mois d'emploi continu à titre d'employée ou d'employé régulier, sous réserve des modalités des régimes respectifs, et inscrire les nouvelles recrues au volet à cotisations déterminées plutôt qu'au volet à prestations déterminées une fois qu'elles sont admissibles.
- **Réduire les coûts associés aux avantages postérieurs à la retraite** en rajustant le partage des coûts des prestations complémentaires de soins de santé à 60-40 (Postes Canada-personne retraitée) pour les futurs retraités et retraitées seulement, à compter du 1^{er} janvier 2026.
- **Réduire le temps improductif** en supprimant la période payée de cinq minutes pour se laver avant la pause-repas allouée aux membres du STTP-Urbain.

Dans la section 9 ci-dessous, nous décrivons les changements à long terme qui seront nécessaires pour que les coûts de main-d'œuvre de Postes Canada correspondent davantage à ceux de ses concurrents syndiqués et appuient son retour à la viabilité financière.

8.1 Salaires

Postes Canada demeure engagée à devenir un employeur de choix. En même temps, la proposition salariale de Postes Canada doit refléter le fait que les taux horaires de temps productif payable au personnel des unités de négociation du STTP sont considérablement plus élevés que ceux de ses concurrents syndiqués et que l'avenir de Postes Canada est compromis par sa situation financière actuelle.

Néanmoins, dans le but de parvenir à une résolution négociée avec le STTP, Postes Canada a proposé des augmentations salariales importantes⁴⁰ :

- Année 1 (2024) : 5 %
- Année 2 (2025) : 2,5 %
- Année 3 (2026) : 2 %
- Année 4 (2027) : 2 %

⁴⁰ De plus, Postes Canada a accepté la demande du STTP de renouveler les dispositions relatives à l'IVC.

Il est important de noter que l'inflation au Canada se situe à environ 2 % depuis août 2024 et devrait se maintenir à environ 2 % au cours de la période de projection⁴¹.

Le coût associé à la proposition d'augmentation salariale de Postes Canada est d'environ 1,3 milliard de dollars. Postes Canada ne peut raisonnablement pas offrir davantage et n'est pas en mesure de satisfaire les demandes du STTP en la matière, qui entraîneraient des **coûts supplémentaires** d'environ 0,9 milliard de dollars au cours de la durée de la convention collective de quatre ans⁴².

Recommandation n° 6 : Mettre en œuvre une augmentation salariale annuelle de 5 %, 2,5 %, 2 % et 2 % au cours de la durée de la nouvelle convention collective de quatre ans des FFRS et de l'unité urbaine.

Veuillez consulter le texte contractuel proposé pour la convention de l'unité urbaine (clause 35.09 – Indemnité de vie chère et annexe A – Classes d'emplois et rémunération) à l'onglet 5E et le texte contractuel proposé pour la convention des FFRS (clause 33.06 – Indemnité de vie chère et annexe A – de la convention des FFRS) à l'onglet 6E.

8.2 Admissibilité aux prestations de retraite et aux avantages sociaux

Aujourd'hui, les membres du personnel sont admissibles aux avantages sociaux et à la participation au régime de retraite à prestations déterminées à compter de la date à laquelle ces membres deviennent des employées et employés réguliers.

Les régimes de retraite à prestations déterminées pour les nouvelles recrues sont eux-mêmes des anomalies : toutes les autres unités de négociation de Postes Canada et la majorité, sinon la totalité, de ses concurrents syndiqués offrent des régimes à cotisations déterminées aux nouvelles recrues.

Bien que Postes Canada ait initialement envisagé un régime à cotisations déterminées pour les nouvelles recrues des unités de négociation du STTP, dans le but de parvenir à une solution négociée, tout en assurant la viabilité à long terme de Postes Canada et le maintien des avantages pour le personnel en poste, Postes Canada propose que les personnes nouvellement embauchées deviennent admissibles au régime de retraite et aux autres avantages seulement après avoir travaillé de façon continue pendant six (6) mois consécutifs à titre d'employées et employés réguliers.

⁴¹ Voir le Rapport sur la politique monétaire de la Banque du Canada, janvier 2025, accessible en ligne à l'adresse suivante : <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2025/01/rpm-2025-01-29.pdf>

⁴² Selon les demandes d'augmentation salariale du STTP de 9 %, 4 %, 3 % et 3 %.

Recommandation n° 7 : Modifier la clause 30.08 de la convention de l'unité urbaine et ajouter une nouvelle clause à la convention des FFRS afin d'offrir l'admissibilité au régime de retraite et aux avantages sociaux aux nouvelles recrues après six (6) mois consécutifs d'emploi à titre d'employées et d'employés réguliers.

Veillez consulter le texte contractuel proposé pour la convention de l'unité urbaine (clause 30.08 – Admissibilité des nouvelles recrues aux avantages sociaux) à l'onglet 5F et pour la convention des FFRS (clause 22.NOUVEAU – Admissibilité des nouvelles recrues aux avantages sociaux) à l'onglet 6F.

8.3 Ajustement du ratio de partage des coûts pour les futurs retraités et retraitées

Pour relever les défis financiers que pose le régime actuel d'avantages postérieurs à la retraite, Postes Canada doit apporter des changements stratégiques à la structure de partage des coûts. En raison des contraintes financières actuelles, la position initiale de Postes Canada était de demander aux personnes retraitées de payer la totalité de leurs primes, mais de leur fournir un compte de gestion-santé correspondant à environ 50 % des primes.

En réponse aux commentaires du STTP, Postes Canada a modifié sa position et proposé une entente relative au partage des coûts des prestations complémentaires de soins de santé des personnes retraitées à 60-40 pour les futurs retraités et retraitées seulement, à compter du 1^{er} janvier 2026. Ce rajustement vise à répartir plus équitablement la responsabilité financière entre Postes Canada et les personnes retraitées, assurant ainsi la viabilité à long terme des prestations complémentaires de soins de santé des personnes retraitées. Il est à noter que toutes les autres unités de négociation de Postes Canada ont un ratio de partage des coûts de 50-50.

Recommandation no 8 : Modifier l'entente de partage des coûts pour les prestations du Régime de soins médicaux complémentaires de retraite prévues à la clause 30.03 de la convention de l'unité urbaine et à la clause 22.05 de la convention des FFRS afin de faire passer le ratio à 60-40 (Postes Canada-personnes retraitées), uniquement pour les futurs retraités et les futures retraitées, à compter du 1er janvier 2026.

Veillez consulter le texte contractuel proposé pour la clause de la convention de l'unité urbaine (clause 30.03 – Prestations du Régime de soins médicaux complémentaires de retraite) à l'onglet 5H ainsi que la clause de la convention des FFRS (clause 22.05 – Prestations du Régime de soins médicaux complémentaires de retraite) à l'onglet 6H.

8.4 Temps pour se laver (unité urbaine)

Pour parvenir à réduire le temps improductif de façon à générer des économies pour l'entreprise sans supprimer un avantage important pour le personnel (c.-à-d sans incidence sur le salaire net), Postes Canada propose de supprimer la période payée de 5 minutes pour se laver avant la pause-repas attribuée aux membres de l'unité de négociation urbaine.

Recommandation n° 9 : Supprimer la période payée pour se laver prévue aux clauses 14.20 et 15.02 de la convention collective de l'unité urbaine.

Veuillez consulter le texte contractuel proposé (clauses 14.20 – Temps pour se laver et 15.02 – Pause-repas et période de repos) à l'onglet 5l.

8.5 Les propositions du STTP qui augmentent les coûts de main-d'œuvre doivent être rejetées

Les propositions du STTP qui aboutissent à une augmentation des taux horaires de temps productif déjà insoutenables de Postes Canada doivent être rejetées, notamment :

- **Proposition du STTP de réduire la grille salariale de l'unité urbaine d'une échelle de sept à une échelle de cinq échelons** : Selon la proposition du STTP, la grille salariale passerait de sept à cinq échelons, avec un taux de départ augmenté représentant 85 % du taux maximal (par rapport au taux de départ actuel de 75 %) ⁴³.
- **Dix jours de congé de maladie payé en plus de sept jours de congé pour raisons personnelles** : Postes Canada offre déjà aux membres des unités de négociation du STTP 13 jours de congé pour raisons personnelles qui peuvent être utilisés pour n'importe quelle raison (dont sept sont prévus dans les conventions collectives du STTP et six ont été ajoutés en vertu d'une politique de Postes Canada qui a été adoptée en réponse à l'ajout de congés de maladie payés au *Code canadien du travail*) et de généreux programmes d'invalidité de courte durée. Le STTP exige maintenant que dix jours de congé de maladie payé supplémentaires soient inclus dans la convention collective, en plus des congés payés déjà importants offerts à ses membres. Non seulement cette proposition ajouterait beaucoup de temps improductif rémunéré pour Postes Canada, mais elle aurait également une incidence importante sur la capacité de la Société à planifier les horaires et les affectations ⁴⁴.

⁴³ Postes Canada a accepté de retirer la grille salariale d'avant février 2013 et de placer le personnel concerné à l'échelon correspondant de la nouvelle grille, sans diminution de rémunération.

⁴⁴ Postes Canada est prête à inclure les six jours de congé pour raisons personnelles sans report actuels dans la convention collective, faisant ainsi passer à 13 le nombre total de jours de congé pour raisons personnelles, et à permettre que les congés pour raisons personnelles inutilisés soient payés (jusqu'à 5 jours) ou reportés (jusqu'à 15 jours) sans date d'expiration afin de couvrir la période de carence d'une invalidité de courte durée ou à titre de crédits complémentaires. Cette offre est conditionnelle à l'augmentation du ratio de partage des coûts des avantages postérieurs à la retraite pour les futurs employés et employées, comme décrit ci-dessus, et à la résolution des griefs d'interprétation nationaux N00-22-00006 et N00-22-R00006.

- **Augmentation des prestations pour accident du travail** : Le STTP demande une augmentation des prestations versées au personnel en congé pour accident du travail, qui passeraient de 75 % à 86 % du salaire régulier, et la possibilité pour le personnel d'obtenir jusqu'à 100 % de son salaire régulier à l'aide de crédits et de congés reportés.
- **Report de congés compensatoires** : Le STTP demande des changements aux dispositions relatives aux congés compensatoires afin de permettre leur report illimité. Cette proposition augmenterait considérablement les coûts associés aux congés compensatoires, ajoutant une obligation financière sans cesse croissante, et créerait un fardeau administratif supplémentaire pour Postes Canada⁴⁵.

Ces propositions sont fondamentalement déconnectées de la réalité financière de Postes Canada et de ses taux horaires de temps productif bien trop élevés. Elles ajouteraient des coûts, créeraient davantage de temps improductif et alourdiraient le fardeau administratif de Postes Canada alors que la Société a justement besoin du contraire.

9. Vision d'avenir

Les propositions de Postes Canada dans le cadre de cette ronde de négociations collectives ciblent ses défis les plus pressants. En même temps, et malgré l'urgence de sa crise financière, Postes Canada a reconnu que le processus de négociation collective prenait du temps. Par conséquent, elle a proposé des rajustements progressifs qui constituent de premières étapes pour remettre l'organisation sur la voie de la viabilité financière, tout en réduisant au minimum l'incidence sur le personnel actuel.

Ainsi, les changements proposés ne régleront pas entièrement la crise de solvabilité actuelle de Postes Canada. Beaucoup plus de travail sera nécessaire pour moderniser les conventions collectives et atteindre la viabilité financière. Postes Canada devra notamment être en mesure d'exploiter le marché des colis et de s'y tailler une plus grande part de marché. Cela nécessitera des changements clairs qui remédieront aux défis suivants : 1) les anciennes conventions collectives rigides de la Société, conçues pour l'ère stable de la poste-lettres; 2) des taux horaires de temps productif qui dépassent considérablement les normes de l'industrie et nuisent à la capacité concurrentielle de la Société; et 3) un cadre réglementaire et stratégique désuet.

En collaboration avec le STTP, Postes Canada devra remanier en profondeur son modèle d'exploitation afin de prévenir une nouvelle érosion de sa part du marché des colis et de fonctionner plus efficacement. Les objectifs seront notamment les suivants :

- Recentrer les conventions collectives sur les droits du personnel sans limiter la capacité de Postes Canada à organiser et à gérer ses opérations. Cela comprend **l'abandon d'un modèle qui limite la façon dont Postes Canada peut effectuer la planification, la dotation, l'évaluation de la charge de travail et l'attribution du travail**. Ces restrictions ajoutent des obstacles et des coûts inutiles qui empêchent Postes Canada d'innover et d'être concurrentielle.

⁴⁵ Postes Canada a déjà convenu a) d'étendre les dispositions relatives aux congés compensatoires à l'unité de négociation des FFRS et b) de permettre au personnel d'être rémunéré pour ces congés sur préavis écrit de 30 jours en tout temps.

- Passer à un modèle selon lequel Postes Canada **paie son personnel pour les heures effectivement travaillées** au lieu d'un modèle fondé sur des volumes moyens et des normes techniques de temps qui génèrent beaucoup de temps perdu. Postes Canada doit être en mesure d'attribuer le travail efficacement sans avoir à suivre le processus long et coûteux de mesure de volume et de réorganisation, qui entraîne inévitablement de longues négociations et, dans de nombreux cas, des arbitrages, afin d'apporter des changements aux itinéraires des factrices et facteurs.
- **Abolir le concept de prise en charge du travail et de l'itinéraire.** Le fait que les employées et employés soient titulaires d'un itinéraire fixe ou du travail lié à cet itinéraire empêche Postes Canada de rajuster, d'optimiser et de répartir la charge entre les itinéraires en fonction des fluctuations de volume. Pour être en mesure de livrer efficacement concurrence sur le marché de la livraison des colis, Postes Canada doit pouvoir attribuer le travail en fonction de ses besoins opérationnels.
- **Rajuster le ratio de postes à temps plein et à temps partiel** afin de permettre à Postes Canada de répondre aux demandes changeantes du marché, notamment pour la livraison le lendemain, en soirée et la fin de semaine. La prédominance du personnel à temps plein dans le modèle actuel crée un effectif fixe et coûteux qui ne peut pas s'adapter à l'évolution des conditions du marché ou aux fluctuations de volume quotidiennes.
- Offrir à Postes Canada une plus grande **liberté d'explorer d'autres modes de prestation de services** comme moyen d'optimiser l'efficacité.
- Améliorer la capacité de Postes Canada **à rajuster la taille de son effectif.**

Postes Canada n'aspire pas à ressembler aux entreprises de livraison de l'économie à la demande pour ce qui est des coûts de main-d'œuvre. Toutefois, sa situation financière et sa capacité à offrir des solutions de livraison abordables dépendent de sa capacité à réduire considérablement les taux horaires pour les heures productives, notamment : À l'avenir, Postes Canada ne sera pas en mesure d'offrir aux nouvelles recrues les mêmes conditions d'emploi généreuses que celles qu'elle offre à son personnel actuel. Les conditions d'emploi des nouvelles recrues devront plutôt se rapprocher de celles des principaux concurrents syndiqués de Postes Canada, comme :

- **Limiter les augmentations salariales** afin de mieux harmoniser les taux horaires de temps productif payables au personnel des unités de négociation du STTP avec ceux des principaux concurrents syndiqués de Postes Canada.
- **Réduire les nombreux et longs congés** actuellement offerts, notamment en éliminant les congés de préretraite et en réduisant les congés annuels auxquels les nouvelles recrues ont droit.
- Contrôler les coûts associés aux heures supplémentaires, y compris **la suppression des heures supplémentaires à taux double.**

- Harmoniser le **ratio de partage des coûts pour les avantages postérieurs à la retraite** des futurs retraités et retraitées membres du STTP avec le ratio appliqué par les autres unités de négociation à Postes Canada.
- Réduire la volatilité et le passif du régime de retraite en passant à un **régime à cotisations déterminées**.

10. Un cadre réglementaire conçu pour une autre ère

En 1981, le ministère des Postes est devenu la Société canadienne des postes. Les activités postales, qui étaient alors exercées quotidiennement par le gouvernement, ont été cédées à une organisation établie en société d'État sans lien de dépendance avec le gouvernement. Cette initiative a reçu un large appui au Canada. Il s'agissait d'une façon d'accroître l'efficacité et l'efficience des activités postales et d'en réduire les coûts pour le gouvernement étant donné l'important déficit enregistré par le ministère des Postes pendant les années 1970.

Le projet de loi C-42 chargeait Postes Canada de fournir un **service universel de base**, à savoir l'obligation d'assurer un service universel, bien que cela n'ait pas été défini clairement. Le projet de loi C-42 chargeait également Postes Canada de veiller « à l'autofinancement de son exploitation dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada et comparables pour des collectivités de même importance ».

- Examen stratégique de la Société canadienne des postes : rapport du Comité consultatif (2008)⁴⁶

Le double mandat auquel fait référence le Comité consultatif et qui est décrit dans la *Loi sur la Société canadienne des postes* continue de s'appliquer, ce qui permettra à Postes Canada de demeurer axée sur les besoins en évolution de la clientèle qui paie pour ses services. Toutefois, ce double mandat nécessite un équilibre entre la liberté de Postes Canada de gérer ses opérations et la surveillance qu'exerce le gouvernement afin de veiller au respect continu des intérêts de la population canadienne. Pourtant, depuis la mise en œuvre de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, les gouvernements qui se sont succédé ont adopté des changements stratégiques et réglementaires qui ont ajouté des restrictions à la Société.

⁴⁶ Examen stratégique de la Société canadienne des postes : rapport du Comité consultatif au ministre, décembre 2008, accessible en ligne à l'adresse https://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=https://publications.gc.ca/collections/collection_2009/tc/T22-168-2009F.pdf

Le Comité consultatif de 2008 a décrit ce phénomène comme un processus en « deux étapes » dans le cadre duquel les gouvernements ont favorisé et accru l'autonomie et la corporatisation de Postes Canada, « tout en prenant des décisions de plus en plus précises et concrètes relativement aux exigences et aux obligations sociales de la SCP ». Cette approche en « deux étapes » persiste depuis le rapport du Comité consultatif de 2008; ainsi, plusieurs mesures réglementaires ou politiques clés n'ont pas changé depuis des décennies et de nouvelles restrictions ont été imposées.

Les défis que pose ce contexte réglementaire sont en plus exacerbés par le déclin continu des volumes de la poste-lettres, l'évolution démographique et la concurrence croissante dans le secteur d'activité de Postes Canada, le secteur de la livraison. L'équilibre nécessaire pour que Postes Canada remplisse son double mandat n'existe plus.

10.1 Besoin d'une plus grande souplesse réglementaire

La population s'attend à ce que Postes Canada et le gouvernement du Canada travaillent ensemble pour administrer le service postal national et veiller à ce qu'il puisse répondre à ses besoins en évolution. Pour faire face à la crise financière que vit le Canada et protéger son rôle de longue date en tant qu'infrastructure nationale essentielle, Postes Canada doit faire des changements urgents pour moderniser son cadre réglementaire et stratégique.

Postes Canada a besoin d'une souplesse réglementaire et d'une autonomie accrues afin de pouvoir prendre des décisions en fonction de l'environnement changeant dans lequel elle exerce ses activités. Avec cette souplesse réglementaire et cette autonomie accrues, Postes Canada pourra mieux répondre aux besoins en évolution de la population canadienne et mieux harmoniser ses services, tout en demeurant assujettie aux freins et contrepoids nécessaires. Combinée à la modernisation des conventions collectives, cette souplesse réglementaire accrue lui permettra de retrouver sa viabilité financière.

10.2 Prioriser les changements aux politiques gouvernementales

Le cadre réglementaire de Postes Canada comporte plusieurs lois, règlements et politiques gouvernementales. Toutefois, les décisions stratégiques du gouvernement, y compris celles contenues dans le *Protocole du service postal canadien*, sont souvent les plus restrictives, car elles empêchent la Société d'évoluer au gré des besoins.

Cela ne devrait pas servir d'argument pour empêcher une révision de la *Loi sur la Société canadienne des postes* et de ses règlements connexes visant à donner plus de flexibilité à la Société. En revanche, prioriser les changements aux politiques gouvernementales est la mesure qui devrait avoir l'incidence la plus importante dans l'immédiat. Cette mesure constituerait une étape nécessaire pour rétablir l'équilibre requis pour respecter le double mandat de la Société.

Afin de disposer de l'autonomie nécessaire pour répondre aux besoins actuels et futurs de la population canadienne d'une manière financièrement viable, Postes Canada a besoin de ce qui suit :

- **Recommandation n° 10** : Le gouvernement doit collaborer avec Postes Canada pour mener, en temps opportun, des consultations approfondies et un examen exhaustif du *Protocole du service postal canadien*. L'objectif devrait être d'apporter des changements importants pour s'assurer que le *Protocole du service* reflète les besoins postaux actuels et futurs de la population canadienne. Il s'agit notamment de mettre l'accent sur la mise à jour des normes de service et de la fréquence de livraison selon l'évolution des besoins, et de passer d'un modèle axé sur la proximité à un modèle moderne fondé sur les services pour les bureaux de poste.
- **Recommandation n° 11** : Il faudrait mettre en œuvre un procédé mis à jour permettant de calculer et de déterminer régulièrement les majorations tarifaires du service de poste-lettres dans un délai plus court, tout en assurant une consultation adéquate, une surveillance gouvernementale et un préavis pour la clientèle. Ce procédé devrait se refléter dans les modifications apportées à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, à ses règlements d'application et au *Protocole du service postal canadien*.
- **Recommandation n° 12** : Il faudrait remplacer le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux par une approche stratégique moderne visant la protection continue des services ruraux tout en :
 - utilisant les données démographiques et de recensement actuelles pour définir avec exactitude les secteurs ruraux et permettre des rajustements en fonction des changements démographiques;
 - tenant compte de l'existence de moyens plus rentables de servir la population canadienne et de lui offrir plus de commodité que les bureaux de poste traditionnels. Il s'agit notamment des modèles de concessionnaires, des carrefours communautaires régionaux et des options libre-service.
- **Recommandation n° 13** : Le gouvernement devrait mettre fin au moratoire sur la conversion aux boîtes postales communautaires. Le moratoire protège un service prioritaire coûteux offert à moins de 25 % des ménages canadiens. Entre-temps, plus de 70 % des ménages reçoivent leur courrier à un emplacement centralisé.

10.3 Mise à jour du *Protocole du service postal canadien*

Recommandation n° 10 : Le gouvernement doit collaborer avec Postes Canada pour mener, en temps opportun, des consultations approfondies et un examen exhaustif du *Protocole du service postal canadien*. L'objectif devrait être d'apporter des changements importants pour s'assurer que le *Protocole du service* reflète les besoins postaux actuels et futurs de la population canadienne. Il s'agit notamment de mettre l'accent sur la mise à jour des normes de service et de la fréquence de livraison selon l'évolution des besoins, et de passer d'un modèle axé sur la proximité à un modèle moderne fondé sur les services pour les bureaux de poste.

Comme il est décrit dans les présentations de janvier de Postes Canada, le gouvernement canadien a ancré sa vision de l'obligation d'assurer un service universel dans les normes de service énoncées dans la *Loi sur la Société canadienne des postes* et détaillées dans le *Protocole du service postal canadien*.

Le *Protocole du service* réaffirme la détermination du gouvernement à ce que Postes Canada exerce ses activités de manière financièrement autonome, conformément aux obligations et attentes énoncées dans les directives précédentes. Le Protocole comprend ce qui suit :

- l'obligation de livrer à toutes les adresses au Canada;
- une réaffirmation du moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux;
- l'obligation de livrer la poste-lettres cinq jours par semaine;
- une norme de service qui exige la livraison de la poste-lettres :
 - deux jours ouvrables dans une collectivité;
 - trois jours ouvrables dans une province;
 - quatre jours ouvrables entre les provinces.
- l'exigence selon laquelle le maintien d'un réseau de bureaux de poste permet ceci :
 - 98 % des gens ont un comptoir postal dans un rayon de 15 km;
 - 88 % des gens ont un comptoir postal dans un rayon de 5 km;
 - 78 % des gens ont un comptoir postal dans un rayon de 2,5 km.

10.3.1 *Protocole inchangé depuis 2009*

Le *Protocole du service* n'a pas changé depuis sa mise en œuvre en 2009. Les exigences et les normes de service du *Protocole du service* ont donc été établies à une époque où le pays et l'économie dépendaient beaucoup plus de la poste-lettres. Bien que le gouvernement soit tenu d'examiner le *Protocole du service* tous les cinq ans, le dernier examen a été effectué en 2018. Un nouvel examen doit donc être effectué.

Dans le cadre de cet examen, le *Protocole du service* doit être modernisé afin d'indiquer clairement à la Société la voie à suivre pour assurer sa viabilité financière et lui permettre de disposer d'une plus grande flexibilité opérationnelle pour remplir son double mandat. L'approche universelle actuelle ne fonctionne plus.

Les normes de service de livraison actuelles ont été mises en place pour la première fois en 1998 et réaffirmées dans le *Protocole du service* en 2009. La poste-lettres demeure importante, mais les efforts et les coûts nécessaires pour la livraison selon les normes de service en fonction desquelles le service postal est évalué ne correspondent plus aux attentes de la clientèle destinataire. Par exemple, une lettre d'Halifax à Vancouver doit être livrée dans les quatre jours ouvrables. Pour respecter cette norme, elle doit être envoyée par avion plutôt que par train ou par camion, ce qui a un coût financier et environnemental supérieur.

Le *Protocole du service* met également l'accent sur la proximité des bureaux de poste, plutôt que sur l'évolution de l'espace et des offres de service pour répondre aux besoins de la population et se rapprocher des endroits où elle travaille et fait ses achats.

Comme le *Protocole du service* n'a pas été modifié, plusieurs de ses aspects empêchent indûment Postes Canada de se restructurer et d'exercer ses activités de manière à remplir son double mandat. Celui-ci consiste à répondre aux besoins postaux de la population d'une manière financièrement viable. Ces aspects sont notamment les suivants :

- **Accès aux services postaux** – Les exigences axées sur la proximité pour les bureaux de poste énoncées dans le *Protocole du service* et le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux⁴⁷ ne reflètent pas les besoins en évolution de la population canadienne, ni l'existence de moyens plus efficaces d'offrir un accès aux services postaux aux endroits où elle vit, travaille et fait ses achats. De plus, ces exigences ne tiennent pas compte de l'évolution des données démographiques et de la densité de la population en pourcentage des données de recensement. Elles limitent donc la capacité de Postes Canada à gérer efficacement son propre réseau de vente au détail.
- **Fréquence et normes de livraison** – La poste-lettres demeure importante, mais les efforts et les coûts nécessaires pour assurer la livraison dans le respect des normes de service actuelles ne correspondent plus aux attentes de la clientèle. Postes Canada a entendu ses clients dire que la population canadienne n'est pas contre une livraison moins fréquente de la poste-lettres si cela entraîne des coûts plus durables. Parallèlement, un service de colis plus fréquent, qui est maintenant attendu sur le marché, est nécessaire pour générer d'autres revenus afin d'aider à financer les services postaux. Postes Canada a besoin de flexibilité pour s'adapter aux besoins de la population.

⁴⁷ Comme décrit dans les présentations de janvier de Postes Canada, en 1994, le gouvernement canadien a adopté un moratoire qui empêche Postes Canada de fermer ou de franchiser les bureaux de poste qui étaient désignés comme étant dans des régions rurales en 1994.

- **Examen du *Protocole du service*** – L'époque où les volumes de la poste-lettres restaient stables et où les politiques pouvaient demeurer inchangées pendant de longues périodes est révolue depuis longtemps. Face aux changements rapides du monde actuel, le processus d'examen doit également être modernisé, y compris un processus de consultation adéquat, et se dérouler plus régulièrement. Cela permettrait à Postes Canada de mieux soulever les problèmes et de s'assurer que le *Protocole du service* reflète les besoins en évolution de la population canadienne dans un délai plus adapté à la nature changeante de ses activités.

10.3.2 Normes de service et accès aux services postaux

Plus important encore, les normes de service de livraison et les exigences en matière d'accès aux services postaux énoncées dans le *Protocole du service* doivent être mises à jour afin de mieux refléter la réalité actuelle de Postes Canada.

Quant aux normes de service, le *Protocole du service* devrait permettre ce qui suit :

- la flexibilité nécessaire pour ajuster les normes de service et la fréquence de livraison de manière à mieux répondre aux besoins en évolution de la population canadienne, tout en assurant la rentabilité;
- la capacité d'offrir un niveau de service de base à tout le monde, tout en offrant la flexibilité et le pouvoir discrétionnaire nécessaires pour surpasser les normes de service ou la fréquence de livraison lorsque cela est avantageux, comme pour les produits de colis;
- le pouvoir discrétionnaire de transporter tous les produits d'une manière déterminée par Postes Canada, que ce soit par la route, par train ou par avion.

En ce qui concerne l'accès aux services postaux, le *Protocole du service* doit être mis à jour pour permettre à Postes Canada de :

- fournir l'accès aux services postaux essentiels par l'entremise de comptoirs postaux et d'autres solutions, y compris les bornes et les comptoirs libre-service;
- faire correspondre l'accès aux services postaux aux besoins de la collectivité;
- redéfinir l'accessibilité des services de manière à mettre l'accent sur la capacité de la population à accéder aux services postaux essentiels, plutôt que sur la proximité;
- déterminer si des bureaux de poste de la Société sont requis dans certains secteurs ou si des bureaux de poste exploités par des concessionnaires sont plus appropriés.

La clientèle continue d'apprécier les services de vente au détail de Postes Canada, mais elle les utilise différemment. Postes Canada constate une baisse des transactions de vente, tandis que le nombre de transactions non liées à la vente, comme les ramassages de colis et les retours, a considérablement augmenté. D'ici 2030, il est prévu que 75 % des transactions au comptoir de vente au détail ne généreront plus aucun revenu de vente.

Les préférences de la clientèle tendent également vers des options libre-service et un plus grand choix d'expériences de vente au détail. Une étude récente auprès de la clientèle a révélé ce qui suit :

- 56 % des personnes préfèrent les entreprises qui offrent une transition en douceur entre les options numériques de libre-service et les expériences en magasin;
- 26 % des personnes préfèrent le libre-service dans la mesure du possible;
- 27 % des gens préfèrent une approche combinée d'options en libre-service et assistées.

Tout cela reflète la nécessité pour le gouvernement de collaborer avec Postes Canada et, en consultation avec la population canadienne en général, de mener un examen exhaustif et en temps opportun du *Protocole du service postal canadien* afin de l'harmoniser avec les réalités modernes et les attentes de la population.

10.4 Mesures tarifaires réglementées

Recommandation n° 11 : Il faudrait mettre en œuvre un procédé mis à jour permettant de calculer et de déterminer régulièrement les majorations tarifaires du service de poste-lettres dans un délai plus court, tout en assurant une consultation adéquate, une surveillance gouvernementale et un préavis pour la clientèle. Ce procédé devrait se refléter dans les modifications apportées à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, à ses règlements d'application et au *Protocole du service postal canadien*.

Le procédé obligatoire décrit dans la *Loi sur la Société canadienne des postes* pour augmenter le prix des timbres-poste est laborieux. Il peut s'écouler de six à neuf mois entre la date à laquelle Postes Canada propose une augmentation tarifaire et la date d'entrée en vigueur. Postes Canada doit publier dans la *Gazette du Canada* les augmentations tarifaires proposées pour la poste-lettres à destination du Canada et de l'étranger et les droits postaux des services spéciaux. Les personnes intéressées doivent avoir la possibilité raisonnable de présenter leurs observations sur les majorations proposées après leur publication. Enfin, la gouverneure en conseil doit approuver les nouveaux tarifs avant leur entrée en vigueur. Ce processus d'approbation prend généralement de six à neuf mois.

De plus, en vertu de la politique réglementée sur les mesures tarifaires du gouvernement du Canada, Postes Canada ne peut pas augmenter le prix des timbres au-dessus de l'indice des prix à la consommation (**IPC**), à moins qu'une mesure tarifaire plus élevée ne soit approuvée dans le cadre de son plan d'entreprise ou par le ministre responsable de Postes Canada.

Bien que l'IPC ait augmenté, la politique du gouvernement liant les augmentations du prix des timbres à l'IPC n'offre pas suffisamment de flexibilité pour établir le prix des produits philatéliques et poste-lettres à des tarifs qui couvrent le coût de leur livraison. Certes, les coûts de livraison de Postes Canada continuent d'augmenter en raison de l'inflation, de la hausse du coût de la main-d'œuvre et du nombre croissant d'adresses à desservir.

Processus d'approbation actuel pour la majoration du prix des timbres

Délai prévu : De six à neuf mois

L'équipe des Affaires réglementaires de Postes Canada fait appel à l'équipe chargée de la tarification pour établir les tarifs proposés.

Une ébauche des règlements sur les tarifs proposés est rédigée.

Postes Canada demande au Secrétariat du Conseil du Trésor et au ministère de la Justice d'approuver le début du processus de modification réglementaire.

L'ensemble des majorations tarifaires proposées sont soumises au Conseil d'administration de Postes Canada aux fins d'approbation interne.

Une fois approuvées par le Conseil d'administration, les majorations tarifaires proposées sont publiées dans la Partie I de la *Gazette du Canada*. Cela ouvre une période de 30 jours pour que les clients et les autres parties intéressées puissent présenter des observations au sujet de l'augmentation proposée.

À la fin de cette période de 30 jours, les majorations tarifaires proposées ainsi qu'un rapport détaillé résumant l'ensemble des observations sont soumis de nouveau au Conseil d'administration.

Une fois l'approbation du Conseil obtenue, les augmentations tarifaires proposées sont transmises au ministère des Services publics et de l'Approvisionnement, qui les soumet ensuite à la gouverneure en conseil.

La gouverneure en conseil dispose ensuite de 60 jours pour approuver ou rejeter les majorations tarifaires proposées.

Une fois approuvées par la gouverneure en conseil, les augmentations tarifaires sont publiées dans la Partie II de la *Gazette du Canada*.

Les nouveaux tarifs entrent en vigueur.

Le manque d'autonomie en matière de tarification de Postes Canada exacerbe l'érosion des revenus découlant de la baisse du volume de la poste-lettres. Par exemple, le processus réglementaire a favorisé le maintien des tarifs de port de 2020 jusqu'en 2023. Par conséquent, le prix des timbres-poste a présenté un décalage considérable par rapport au taux d'inflation, ce qui a eu une incidence négative sur l'ensemble des finances de Postes Canada.

En résumé, le prix des timbres n'a suivi ni la hausse des coûts de livraison et des opérations, ni le rythme de la croissance des salaires et du PIB au Canada. Il est inférieur à celui proposé par les autres administrations postales de l'Occident, si l'on considère les normes et le rapport qualité-prix que celles-ci offrent.

Ce manque de flexibilité empêche Postes Canada de réagir rapidement et d'harmoniser ses tarifs avec le contexte économique changeant.

10.5 Moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux

Recommandation n° 12 : Le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux doit être remplacé par une approche stratégique moderne visant la protection continue des services ruraux tout en :

- utilisant les données démographiques et de recensement actuelles pour définir avec exactitude les secteurs ruraux et permettre des rajustements en fonction des changements démographiques;
- tenant compte de l'existence de moyens plus rentables de servir la population canadienne et de lui offrir plus de commodité que les bureaux de poste traditionnels. Il s'agit notamment des modèles de concessionnaires, des carrefours communautaires régionaux et des options libre-service.

Postes Canada comprend l'importance de son réseau de bureaux de poste pour la population canadienne, surtout dans les régions rurales et éloignées. Le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux a toutefois mis à l'épreuve sa capacité à répondre à ses besoins changeants, en plus de constituer une cause fondamentale importante de certains des défis financiers auxquels notre organisation est confrontée.

Le moratoire a été adopté par le gouvernement fédéral en 1994 et intégré au *Protocole du service postal canadien* en 2009. Il empêche Postes Canada de fermer ou de franchiser près de 3 600 bureaux de poste qui étaient désignés comme se trouvant dans des régions rurales en 1994. La liste de ces bureaux de poste a été établie par le gouvernement fédéral, et non par Postes Canada.

Le moratoire empêche la conversion de bureaux de poste en comptoirs franchisés. Gérés par des partenaires de vente au détail comme les pharmacies, ces comptoirs postaux offrent souvent de meilleures heures d'ouverture et plus de commodité à la clientèle.

Le Canada a beaucoup changé depuis 1994. Sa population, qui s'élevait à 29 millions de personnes, est passée à plus de 40 millions depuis, et de nombreuses régions considérées comme étant rurales en 1994 font maintenant partie de villes ou sont devenues des banlieues. Le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux s'applique notamment aux bureaux de poste qui se trouvent maintenant dans des régions urbanisées, comme Milton, Stittsville et Richmond Hill, en Ontario. En effet, près de 30 % des bureaux de poste situés dans des secteurs jugés ruraux en 1994 se trouvent dorénavant dans des secteurs classés urbains, selon les plus récentes données de recensement de Statistique Canada. Toutefois, le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux n'a pas changé depuis sa création.

Postes Canada compte aujourd'hui environ 5 800 bureaux de poste concessionnaires agréés et de la Société au pays. De ce nombre, environ 55 % se trouvent dans des régions rurales désignées et 45 %, dans des régions urbaines. Les coûts d'opération de ce réseau de vente au détail en zone rurale dépassent largement les revenus qui y sont générés.

En raison du moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux, Postes Canada ne peut fermer un bureau de poste rural que dans des situations indépendantes de sa volonté, notamment le départ d'un ou une maître de poste, ou des changements touchant une installation, comme un incendie ou la résiliation d'un bail. Même dans de telles situations, la fermeture est toujours un dernier recours : Postes Canada suit un processus exhaustif pour tenter de conserver le bureau de poste, en plus de travailler en étroite collaboration avec la collectivité locale pour trouver des solutions de rechange appropriées.

Entre 2019 et 2024, 634 bureaux de poste ruraux ont été touchés par le départ d'un ou une maître de poste, ou par un problème avec l'installation. Dans chaque cas, Postes Canada a lancé des consultations communautaires et un processus de recrutement, lorsqu'il s'agissait du départ d'un ou une maître de poste. Postes Canada a été en mesure de maintenir le service dans 563 de ces bureaux de poste, tandis que les 71 autres ont été fermés, et le service a été transféré à un bureau de poste voisin ou à une boîte postale communautaire, en fonction de ce qui a été décidé avec la collectivité locale. Cela signifie qu'au cours des cinq dernières années, 98 % des bureaux de poste visés par le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux sont demeurés ouverts, tandis que 2 % ont été fermés pour des raisons indépendantes de la volonté de Postes Canada.

Les heures d'ouverture des bureaux de poste ruraux doivent être limitées en raison des coûts d'opération. Le maintien des bureaux de poste traditionnels dans les régions dorénavant urbanisées, où d'autres services de messagerie sont offerts, engendre lui aussi des coûts élevés.

Le groupe de travail indépendant nommé par le gouvernement pour examiner Postes Canada en 2016 a recommandé la mise à jour du moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux afin qu'il reflète les changements démographiques et les collectivités rurales actuelles. Le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (OGGO) est arrivé à la même conclusion en 2024. Le gouvernement n'a toutefois pas encore modifié le moratoire.

Dans son rapport présenté au Parlement, l'OGGO a souligné que le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux « a peut-être entraîné des conséquences imprévues. En imposant des paramètres rigides à la Société, il a peut-être aggravé les problèmes qu'il tentait de résoudre en empêchant Postes Canada d'affecter des ressources aux collectivités rurales et éloignées en ayant le plus besoin. » Le temps est donc venu de remplacer le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux par une approche stratégique moderne visant la protection continue des services ruraux.

10.6 Moratoire sur la conversion à la livraison centralisée

Recommandation n° 13 : Le gouvernement devrait mettre fin au moratoire sur la conversion aux boîtes postales communautaires. Le moratoire protège un service prioritaire coûteux offert à moins de 25 % des ménages canadiens. Entre-temps, plus de 70 % des ménages reçoivent leur courrier à un emplacement centralisé.

En 2016, le groupe de travail indépendant nommé par le gouvernement pour examiner Postes Canada a décrit la conversion aux boîtes postales communautaires comme étant la plus grande occasion d'économie pour la Société. Il a également passé en revue des éléments de preuve suggérant que la majorité de la population canadienne était satisfaite de recevoir son courrier à une boîte postale communautaire. Le groupe de travail prévoyait enfin des économies annuelles potentielles de 400 millions à 450 millions de dollars grâce au redémarrage du programme de conversion.⁴⁸

Depuis 40 ans, les nouveaux quartiers résidentiels reçoivent leur courrier à une boîte postale communautaire. Postes Canada n'a pas ajouté de nouvelles adresses avec livraison à la porte au cours de cette même période. Par conséquent, la proportion de ménages recevant des articles de poste-lettres à domicile a continué de chuter, passant d'un tiers des ménages canadiens à moins d'un quart au cours des 10 dernières années, alors que les mises en chantiers de quartiers résidentiels étaient en pleine expansion.

Avec l'augmentation des volumes de colis, les boîtes postales communautaires sont une option de livraison encore plus logique qu'il y a 10 ans. Les gens savent que leurs colis sont à l'abri des voleurs de colis et peuvent les récupérer au moment qui leur convient.

Malgré ces renseignements convaincants, le moratoire sur la conversion aux boîtes postales communautaires continue d'avoir une incidence financière importante sur Postes Canada. Environ 40 % des coûts de livraison servent à desservir moins de 25 % des adresses canadiennes, souvent dans des quartiers aisés composés de maisons unifamiliales.

En 2014, après une longue consultation nationale sur l'avenir de Postes Canada, la Société a lancé un programme quinquennal visant à convertir aux boîtes postales communautaires le tiers des adresses canadiennes (environ 5 millions d'adresses) qui profitaient encore de la livraison à la porte.

Cette transition devait constituer le plus grand avantage financier du Plan d'action en cinq points de Postes Canada lancé en 2013, et les économies prévues à ce moment-là étaient de l'ordre de 400 à 500 millions de dollars par année.

⁴⁸ Postes Canada à l'ère du numérique : document de travail, groupe de travail sur l'examen de la Société canadienne des postes, 2016, onglet 5, p. 61.

Reconnaissant que certaines personnes âgées et d'autres en situation de handicap auraient besoin de solutions de rechange viables aux boîtes postales communautaires, un Programme de mesures d'adaptation pour la livraison a été mis en place et demeure en vigueur de nos jours.

Le Programme de mesures d'adaptation pour la livraison de Postes Canada est offert pendant toute l'année, ou de façon temporaire ou saisonnière. Il aide les personnes ayant des limitations fonctionnelles ou des problèmes de santé et qui pourraient avoir de la difficulté à accéder à leurs colis et à leur courrier. Les mesures d'adaptation du programme comprennent des tourne-clé, des plateaux à courrier coulissants, des modifications aux compartiments de boîtes aux lettres, des inscriptions en braille et la livraison hebdomadaire à domicile. Plus d'une mesure d'adaptation peut être offerte selon les besoins. En 2023, 16 753 adresses profitaient de mesures d'adaptation.

Postes Canada a effectué environ 830 000 conversions dans 78 municipalités au cours de l'année suivant la mise en œuvre du programme, ce qui a entraîné des économies annuelles d'environ 80 millions de dollars. La Société a également obtenu le meilleur rendement en matière de sécurité de son histoire, car les personnes effectuant la livraison aux boîtes postales communautaires ont rapporté moins de blessures causées par chutes et glissades, de foulures, d'entorses et de morsures d'animaux que leurs collègues effectuant la livraison à la porte.

Toutefois, malgré ces engagements envers les communautés, les améliorations apportées en matière de sécurité et d'adaptation ainsi que les économies nécessaires réalisées par la Société, le programme de conversion aux boîtes postales communautaires est devenu un enjeu électoral fédéral en 2015.

À la suite des élections, Postes Canada a temporairement suspendu le programme de conversion aux boîtes postales communautaires à la demande du gouvernement. Celui-ci a par la suite réaffirmé le moratoire en 2018 : les ménages dont les adresses avaient déjà été converties continueraient de recevoir leur courrier et leurs colis à leur boîte postale communautaire, mais toutes les conversions futures ont été interrompues.

Aujourd'hui, une adresse canadienne sur quatre reçoit son courrier à la porte, à un coût beaucoup plus élevé que toute autre forme de livraison. En effet, la livraison à domicile coûte 75 % plus cher que celle à une boîte postale communautaire, c'est-à-dire 284 \$ par adresse par année comparativement à 162 \$. Cela signifie qu'environ 40 % du coût annuel de la livraison, en 2023, provenait du service de livraison à la porte offert à moins du quart des ménages canadiens.

Pour les raisons énoncées ci-dessus, il est maintenant temps de mettre fin à ce moratoire.

11. Conclusion

La convention collective et les contraintes réglementaires qui lient Postes Canada nuisent fondamentalement à sa capacité de respecter le mandat que lui ont confié les Canadiens de demeurer financièrement autonome.

Cette commission d'enquête a donc lieu à un moment crucial pour le service postal canadien. Les enjeux sont extrêmement élevés pour Postes Canada, le STTP, les quelque 68 300 membres du personnel de la Société et, au bout du compte, pour l'ensemble de la population canadienne qui compte sur l'autonomie financière, la viabilité et la réussite continues de Postes Canada. La commission constitue donc une excellente occasion de se pencher sur les défis de fond auxquels Postes Canada est confrontée et de formuler des recommandations afin de paver la voie pour que l'entreprise devienne un fournisseur de services viable pour les Canadiens et les Canadiennes.

Postes Canada fait partie intégrante de l'infrastructure nationale du Canada, reliant chaque coin et communauté du pays. En tant que service postal du Canada, Postes Canada est tenue d'offrir des services postaux de base et courants à l'ensemble de la population canadienne, tout en menant ses activités en étant financièrement autonome grâce aux revenus générés par la vente de ses produits et services postaux.

Il est donc essentiel que les recommandations de cette commission tracent la voie à suivre pour Postes Canada et le STTP afin de remettre l'organisation sur la voie de la viabilité financière.