



Commission d'enquête sur les relations de travail

Déclaration écrite de la Société canadienne des postes

1. Introduction

Cette commission d'enquête sur les relations de travail a lieu à un moment crucial pour le service postal canadien. Les enjeux sont extrêmement élevés pour Postes Canada, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (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 de l'infrastructure nationale essentielle du Canada, reliant chaque coin et communauté du pays. En tant que service postal du Canada, Postes Canada est tenue d'offrir l'essentiel des services postaux de base à *l'ensemble* de la population canadienne, tout en veillant à l'autofinancement de ses activités grâce aux revenus générés par la vente de ses produits et services postaux.

Postes Canada a le mandat, le réseau et le personnel nécessaires pour servir l'ensemble de la population de notre pays vaste, mais peu peuplé. Les gens font confiance à Postes Canada et ont besoin de ses services, car l'entreprise livre partout, et pas seulement là où ce serait le plus rentable. Ses services sont essentiels pour de nombreuses personnes au pays, dont :

- **Pour les petites et moyennes entreprises canadiennes**, car Postes Canada leur permet d'être concurrentielles dans un marché de plus en plus dominé par les grandes multinationales du cybercommerce.
- **Pour les régions rurales et éloignées**, car Postes Canada est souvent l'une de leurs seules options de livraison et les relie au reste du pays. Postes Canada dessert plus de 140 communautés éloignées et du Nord où on ne peut se rendre que par avion toute l'année, avec environ 282 vols par semaine.
- **Pour les organismes de bienfaisance de toutes tailles**, car le service postal est un moyen important de communiquer directement avec les personnes qui les appuient et de solliciter des dons essentiels.
- **Pour les gens des régions urbaines et suburbaines**, car Postes Canada offre un service de livraison fiable qui les aide à rester en contact avec les services gouvernementaux, avec leurs proches et avec d'excellentes entreprises de partout au pays.

Toutefois, Postes Canada se trouve à un moment décisif de son histoire. Par le passé, Postes Canada opérait dans un contexte moins concurrentiel et générait suffisamment de revenus pour s'acquitter de ses obligations grâce à son monopole limité sur la livraison du courrier. Toutefois, avec l'émergence et la croissance continue des communications numériques, les ménages et les entreprises du Canada envoient beaucoup moins de

lettres. En effet, Postes Canada livre maintenant 3 milliards de lettres de moins par année qu'il y a 20 ans. En même temps, le magasinage en ligne a fait exploser le marché de la livraison de colis : on s'attend à ce que la part de marché du cybercommerce dans le total des ventes au détail double pour passer de 11,5 % aujourd'hui à 23 % d'ici 2033.

Depuis sa création il y a plus de 250 ans, le service postal canadien a dû continuellement s'adapter pour répondre aux besoins en évolution de la population. Postes Canada fonctionne selon le principe de l'utilisateur-payeur : lorsque les besoins d'expédition des gens changent, Postes Canada doit s'adapter, sans quoi elle risque de subir une perte de revenus et de 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 du service poste-lettre, Postes Canada se réoriente pour répondre à l'engouement croissant pour la livraison des colis au pays.

Bien que Postes Canada ait réussi à se tailler une place pour favoriser le marché émergent du cybercommerce au pays, cet avantage et cette position se sont rapidement érodés au cours des dernières années. Alors que le pays est sorti de la pandémie et que les gens sont plus à l'aise avec le magasinage en ligne, les changements au sein du paysage concurrentiel de la livraison se sont rapidement accélérés. Aujourd'hui, le marché de la livraison de colis connaît des pressions concurrentielles *intenses* et *croissantes* de la part de sociétés mondiales et de nouvelles entreprises plus petites et plus agiles. Postes Canada est conçue pour la livraison, mais pas pour le marché hautement concurrentiel d'aujourd'hui. 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. En raison de la rigidité de ses conventions collectives, Postes Canada doit, dans la plupart des cas, payer le personnel en temps supplémentaire pour livrer ses produits de colis la fin de semaine.¹

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 d'articles poste-lettre 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 ne faisant pas partie du monopole (comme les colis) ne peuvent pas payer pour les services essentiels (comme les articles poste-lettre). Ces défis se sont accélérés au cours des dernières années et ne montrent aucun signe de ralentissement. En raison de ses anciens modèles de livraison et de dotation et d'un régime réglementaire désuet, Postes Canada n'est pas en mesure de livrer une concurrence efficace, de réaliser une croissance ou de demeurer financièrement autonome.

Ces problèmes menacent la capacité de Postes Canada à respecter ses obligations envers la population canadienne. Postes Canada a enregistré une perte avant impôt de 748 millions de dollars en 2023, après une perte avant impôt de 548 millions de dollars l'année précédente. Au troisième trimestre de 2024, Postes Canada a déclaré une perte d'exploitation avant impôt de 803 millions de dollars depuis le début de l'année², et ce, *avant l'arrêt de travail de cinq semaines au quatrième trimestre*.

1 La livraison le samedi est actuellement offerte pour certains nouveaux services dans un nombre très limité de secteurs. Ces opérations sont menées conformément à l'annexe JJ de la convention collective du STTP-EPU.

2 La perte d'exploitation exclut les revenus de dividendes non récurrents provenant de la cession du Groupe SCI inc. et d'Innovaposte et le moment du versement des revenus de dividendes de Purolator.

L'ensemble de la population canadienne souffrira d'un service postal dépassé, mais plus particulièrement les petites entreprises, les organismes de bienfaisance et les personnes vivant dans les régions rurales, éloignées et du Nord, car ce sont ceux et celles qui en ont le plus besoin. Le service postal est une infrastructure nationale vitale bâtie pour desservir l'ensemble du pays, mais il se trouve à un carrefour difficile où sa pertinence et son avenir sont remis en question. Pour les gouvernements actuels et futurs, les impératifs historiques pour préserver le service postal dans sa forme actuelle n'existent plus, ce qui rend la survie par des moyens concurrentiels adéquats doublement importante.

Des changements importants sont indispensables pour relever ces défis croissants. En effet, Postes Canada ne peut pas compter sur son régime réglementaire actuel, sur les règles des conventions collectives et sur les modèles d'exploitation qui ont été conçus à l'époque révolue du service poste-lettre. Pour pouvoir continuer à remplir son mandat important envers le pays, Postes Canada a besoin de flexibilité :

- La flexibilité d'un point de vue réglementaire pour être agile, réagir rapidement et harmoniser ses services avec les besoins en évolution des Canadiennes et des Canadiens tout en offrant des mécanismes de contrôle modernes.
- La flexibilité nécessaire pour compétitionner dans le secteur des colis en croissance et hautement concurrentiel d'aujourd'hui, y compris en offrant la livraison la fin de semaine et le jour suivant à des tarifs abordables.
- La flexibilité de baser ses itinéraires de livraison sur les volumes de colis à jour.
- La flexibilité d'adapter la livraison du courrier aux attentes actuelles et futures de la population canadienne.
- La flexibilité nécessaire pour investir dans Postes Canada, son réseau et son personnel, et surtout, pour améliorer constamment le service.

Cette transition des modèles traditionnels vers une main-d'œuvre et un cadre réglementaire plus flexibles et plus efficaces permettra à Postes Canada de mieux répondre aux divers besoins de la population canadienne tout en positionnant la Société pour atteindre la viabilité à long terme. Sans ces piliers, l'avenir de Postes Canada est menacé.

2. Mandat de la Commission d'enquête sur les relations de travail

Dans le cadre de ses travaux, le commissaire doit se pencher sur les enjeux clés suivants :

1. Le différend actuel relatif aux négociations collectives et les positions des parties, en portant une attention particulière aux causes sous-jacentes du différend, et plus précisément :
 - a. La situation financière de Postes Canada;
 - b. Le besoin exprimé par Postes Canada de diversifier ou de modifier ses modèles de livraison pour répondre aux exigences actuelles du marché;
 - c. La viabilité de l'entreprise telle qu'elle est actuellement structurée;
 - d. Les engagements négociés du Syndicat à l'égard de la sécurité d'emploi et de l'emploi à temps plein;
 - e. La nécessité de protéger la santé et la sécurité du personnel.

2. Le commissaire communiquera avec les parties et formulera des recommandations au ministre du Travail au plus tard le 15 mai 2025. Ces recommandations peuvent comprendre des modifications aux conventions collectives et tout autre changement à mettre en œuvre, y compris en ce qui concerne les structures, les droits et les responsabilités des parties dans le processus de négociation collective.

D'un point de vue plus général, les recommandations aux termes de la commission d'enquête sur les relations de travail aideront à préparer le terrain pour l'avenir de Postes Canada en tant qu'institution canadienne.

Au cours de cette première étape des travaux de la commission d'enquête sur les relations de travail, le commissaire a demandé aux parties leurs observations au sujet de leur vision respective de Postes Canada pour les deux, cinq et 10 prochaines années. Pour Postes Canada, sa situation financière actuelle (et urgente) et ses causes sous-jacentes étaient au cœur de cette ronde de négociations avec le STTP. C'est pourquoi les présentes observations mettent en contexte la situation financière de Postes Canada et les pressions importantes pesant sur son modèle d'exploitation afin de mettre en perspective la vision – et les obstacles actuels – de Postes Canada pour un avenir viable.

Ultérieurement, Postes Canada fournira plus de renseignements sur le différend actuel relatif aux négociations collectives, y compris les propositions qu'elle a faites et l'allégement réglementaire nécessaire afin de mettre la Société sur la voie d'un avenir pérenne pour la population canadienne.

3. Les activités de Postes Canada

Il est essentiel de connaître le contexte réglementaire et commercial de Postes Canada pour comprendre la croisée des chemins où elle se trouve actuellement.

Postes Canada est une société d'État qui existe au gré du public canadien et pour le servir. À une époque, sa place était bien définie par son monopole de la livraison des articles poste-lettre et les obligations de service correspondantes. Aujourd'hui, cette identité est menacée, car les volumes d'articles poste-lettre diminuent continuellement. Pour conserver sa place en tant qu'institution canadienne, Postes Canada doit se réorienter et se transformer en une entreprise de livraison de colis qui offre un service sept jours sur sept et qui continue de livrer le courrier. Cette nécessité de se réorienter sous-tend la ronde actuelle de négociations collectives entre Postes Canada et le STTP.

Avant 1981, les services postaux au Canada étaient exploités par un ministère du gouvernement fédéral (le ministère des Postes). Le personnel des postes faisait partie de la fonction publique fédérale. Depuis 1981, Postes Canada est une société d'État. Son unique actionnaire est le gouvernement fédéral. Postes Canada est dotée d'un conseil d'administration indépendant dont la gestion est guidée par un vaste mandat défini par le gouvernement fédéral.

En tant que service postal du Canada, Postes Canada est tenue de s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la Convention postale universelle, un traité international qui exige que le Canada et les quelque 190 autres pays membres de l'Union postale universelle assurent « l'essentiel du service postal de base ». Il est généralement admis que cette obligation d'assurer un service universel comporte cinq éléments de base :

1. Un système de service universel, peu importe l'emplacement;
2. Un système *abordable*, assorti d'un tarif *uniforme* pour le service poste-lettre, peu importe l'emplacement ou la distance;
3. Un service régulier et *rapide*;
4. Un service *accessible* à l'ensemble des citoyennes et citoyens, peu importe leur emplacement;
5. Une *qualité* de service homogène.

En tant qu'actionnaire de Postes Canada, le gouvernement canadien a ancré sa vision de l'obligation d'assurer un service universel dans les normes de service enchâssées dans la *Loi sur la Société canadienne des postes*³ et le *Protocole du service postal canadien*⁴. Ensemble, la Loi et le Protocole énoncent les attentes envers Postes Canada quant à la prestation de l'essentiel du service postal de base à l'ensemble de la population canadienne tout en lui permettant d'offrir d'autres services connexes.

Le *Protocole du service postal canadien* prévoit notamment ce qui suit :

1. Postes Canada maintient un service postal qui permet aux particuliers et aux entreprises du Canada d'envoyer et de recevoir du courrier au pays et entre le Canada et l'étranger. Postes Canada assure un service de collecte, de transmission et de livraison de lettres, de colis et de publications.
2. La prestation de services postaux aux régions rurales du pays fait partie intégrante du service universel qu'offre Postes Canada.
- [...]
4. Comme l'exige la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada applique des tarifs de port justes et réalistes et permettant d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées pour l'exécution de sa mission.
- [...]
6. Postes Canada livre les lettres, les colis et les publications cinq jours par semaine (sauf les jours fériés) à toutes les adresses canadiennes, sauf dans les régions éloignées où un service moins fréquent peut être nécessaire à cause d'un accès restreint à la collectivité.
7. Postes Canada assure la livraison à chaque adresse canadienne. Il peut s'agir d'une livraison à domicile, à une boîte postale communautaire ou multiple, à une boîte aux lettres rurale, à une case postale, à la poste restante ou à un point central dans un immeuble d'appartements ou de bureaux.
8. Postes Canada livre une lettre dans les délais suivants :
 - Deux jours ouvrables dans une collectivité;
 - Trois jours ouvrables dans une province;
 - Quatre jours ouvrables entre les provinces.
- [...]
10. Postes Canada offre des comptoirs postaux au détail, c'est-à-dire les bureaux de poste de la Société et les comptoirs exploités par des détaillants privés, qui sont convenablement situés et gérés, de telle sorte que :
 - 98 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 15 km;
 - 88 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 5 km;
 - 78 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 2,5 km.
11. Le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux est maintenu⁵. Les situations concernant le personnel de Postes Canada (p. ex., départ à la retraite, maladie, décès) ou l'infrastructure de la Société (p. ex., incendie ou expiration du bail) peuvent néanmoins toucher l'exploitation continue d'un bureau de poste⁶.

3 *Loi sur la Société canadienne des postes* L.R.C. (1985), ch. C-10, art. 5.

4 *Protocole du service postal canadien*.

5 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.

6 *Protocole du service postal canadien*.

Le *Protocole du service postal canadien* doit être revu par le gouvernement tous les cinq ans. La dernière révision date de 2018. En tant qu'unique actionnaire, le gouvernement fédéral peut donner à Postes Canada des directives juridiquement contraignantes⁷. De plus, le gouvernement fédéral peut exprimer ses attentes et priorités à l'égard de Postes Canada de diverses façons. À titre d'exemple, en 2018, le gouvernement a indiqué qu'il s'attendait à ce que Postes Canada mette fin à son programme visant à convertir la livraison à domicile aux boîtes postales communautaires⁸.

En contrepartie de l'obligation d'assurer un service universel, Postes Canada bénéficie du privilège exclusif ou monopole limité pour la livraison des articles poste-lettre. Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada est tenue de s'acquitter de son obligation d'assurer un service universel tout en menant ses activités de manière à assurer son autonomie financière⁹.

Par le passé, ce privilège exclusif offrait aux services postaux, comme Postes Canada, un monopole sur des volumes de courrier énormes (et en croissance). Grâce à ce privilège et à la capacité d'établir des tarifs uniformes et relativement bas, les services postaux généraient suffisamment de revenus pour s'acquitter de leur obligation de service universel. En effet, les livraisons d'articles poste-lettre moins coûteuses et à volume élevé dans les régions urbaines à forte densité soutenaient les livraisons d'articles poste-lettre plus coûteuses dans les petites villes et les régions rurales¹⁰. Toutefois, en raison du déclin important du service poste-lettre au cours des dernières années, ce modèle n'est pas viable.

Les gouvernements canadiens ont réagi à ces défis en effectuant plusieurs examens importants de Postes Canada depuis qu'elle est devenue une société d'État. Dans le cadre de ces examens, ils ont analysé Postes Canada et d'autres systèmes postaux nationaux à la lumière de l'évolution des forces sociales, économiques et concurrentielles, et ont formulé des recommandations sur la façon dont Postes Canada pourrait réussir dans le contexte en évolution. Les examens du Comité consultatif de 2008 et du groupe de travail de 2016 ont tous deux réaffirmé la nécessité de maintenir l'obligation de service universel d'une manière financièrement viable ainsi que les défis auxquels Postes Canada fait face pour accomplir son mandat :

- Le rapport du Comité consultatif de 2008 a fait ressortir que les progrès technologiques, comme les courriels et les services bancaires en ligne, entraînaient une baisse des volumes d'articles poste-lettre et exerçaient une pression sur la situation financière de Postes Canada. Il indique également que les résultats financiers de Postes Canada pourraient être trompeurs s'ils ne sont pas pris en contexte et souligne qu'il faut aussi tenir compte du sous-investissement de la Société dans la modernisation.¹¹
- L'examen du groupe de travail de 2016 a également fait ressortir le déclin continu des volumes de la poste-lettre et d'autres pressions sur la situation financière de Postes Canada, y compris l'augmentation constante des adresses canadiennes à desservir. Il a permis de cerner les occasions croissantes dans le secteur de la livraison des colis, mais indiquait que, même en 2016, il s'agissait déjà d'un secteur où la concurrence était féroce, où le succès n'était pas garanti et nécessitant de nouveaux investissements dans l'infrastructure. Le groupe de travail de 2016 a conclu son examen en affirmant que « le privilège exclusif ne permet plus de générer suffisamment de recettes pour financer les services postaux ».¹²

7 *Loi sur la Société canadienne des postes*, L.R.C. (1985), ch. C-10, art. 22; *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R.C., (1985), c. F-11, art. 89.

8 Lettre de la ministre Carla Qualtrough à Jessica McDonald, 24 janvier 2028.

9 *Loi sur la Société canadienne des postes* L.R.C. (1985), ch. C-10, art. 14 (1).

10 Il faut noter que Postes Canada ne peut pas établir de règlements pour modifier ses tarifs d'affranchissement sans l'approbation du gouverneur en conseil : *Loi sur la Société canadienne des postes*, L.R.C. (1985), ch. C-10, art. 19.

11 *Examen stratégique de la Société canadienne des postes : rapport du Comité consultatif au ministre*, Comité consultatif de l'Examen stratégique de la Société canadienne des postes (2008), p. 9-11 et 57-58.

12 *Postes Canada à l'ère du numérique : document de travail*, Groupe de travail sur l'examen de la Société canadienne des postes (2016), p. 27.

Le rapport du groupe de travail de 2016 proposait une série de possibilités afin de permettre à Postes Canada d'atteindre l'autosuffisance financière et de fournir des services de qualité à la population canadienne. Toutefois, il a conclu en affirmant ce qui suit : « Des solutions opérationnelles viables ont été présentées, mais elles ne suffiront pas à rétablir d'une manière durable la santé financière de Postes Canada. Pour s'adapter à un monde en constante évolution, la société d'État devra poursuivre sa transformation et apporter d'autres changements fondamentaux au cours des prochaines années ».¹³

Dans son rapport publié en décembre 2016, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes a produit un rapport réitérant les conclusions de 2016 du Groupe de travail sur l'examen de la Société canadienne des postes : « ... la Société doit effectuer d'importants changements afin d'honorer son mandat et de fournir des services de qualité répondant aux besoins des Canadiens, et ce, à un prix raisonnable et de façon financièrement autosuffisante ».¹⁴ En fin de compte, le Comité permanent n'est pas revenu sur l'arrêt par le gouvernement de l'initiative de Postes Canada pour la conversion du service de livraison du courrier à la porte vers des boîtes postales communautaires ni sur son moratoire sur la fermeture ou le franchisage des bureaux de poste désignés comme étant dans des régions rurales en 1994.

En décembre 2024, le Comité permanent a publié ses conclusions et ses recommandations faisant suite à son étude sur la position actuelle et future de Postes Canada en tant que service postal du Canada pour les collectivités rurales et éloignées. Dans le cadre de son étude, le Comité permanent a entendu les témoignages de Services publics et Approvisionnement Canada, de Postes Canada et d'un certain nombre d'agents négociateurs de Postes Canada, y compris le STTP. Le rapport du Comité permanent souligne l'importance du service postal en tant que « le service postal est un bien public que les Canadiens, en particulier ceux qui vivent dans des collectivités rurales et éloignées, ne peuvent pas se permettre de perdre ».¹⁵

Le Comité permanent a conclu que des changements importants sont nécessaires pour que Postes Canada puisse s'adapter et a entre autres recommandé :

- Que Postes Canada veuille à ce que toute mesure prise pour moderniser ses activités maintienne son autonomie financière par égard pour les Canadiens et qu'elle soit alignée sur son objectif principal, qui consiste à fournir des services de livraison postale abordables et de grande qualité à toute la population canadienne.
- Que des définitions communes des collectivités « urbaines », « rurales », « éloignées », « isolées » et « nordiques » soient adoptées et que le gouvernement mette à jour le moratoire de 1994 sur la fermeture des bureaux de poste en conséquence.
- Qu'une révision du Protocole du service postal canadien soit effectuée dès que possible pour mieux l'aligner sur les réalités actuelles des collectivités rurales et éloignées.
- Que le gouvernement du Canada collabore avec Postes Canada à la modernisation de son cadre réglementaire afin d'améliorer les services fournis à la population et d'augmenter son assiette de revenus.

Plutôt qu'une autre étude, un plan d'action est maintenant nécessaire pour mettre Postes Canada sur la voie de la viabilité. Ce plan doit comprendre des propositions de négociations collectives justes et raisonnables qui mettent Postes Canada sur la voie d'un avenir durable. Postes Canada appelle la commission d'enquête sur les relations de travail à formuler des recommandations qui tiennent compte de ces considérations essentielles.

13 *Postes Canada à l'ère du numérique : document de travail*, Groupe de travail sur l'examen de la Société canadienne des postes (2016), p. 101.

14 *La voie à suivre pour Postes Canada*, Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (2016), p. 1.

15 *Le service postal du Canada : un lien vital pour les collectivités rurales et éloignées*, Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (2024), p. 19.

4. Postes Canada aujourd'hui

4.1 Effectif de Postes Canada

Postes Canada emploie plus de 68 000 personnes (y compris du personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée) partout au pays. Le STTP représente environ 45 000 de ces personnes :¹⁶

- L'unité urbaine de négociation (STTP-EPU) compte environ 35 800 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'unité de négociation des Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP-FFRS) représente également environ 8 953 personnes actives et inactives qui ont une convention collective distincte. 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.

Postes Canada a également des conventions collectives avec l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints qui représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux, l'Association des officiers des postes du Canada, qui représente le personnel de supervision, les groupes leur fournissant du soutien et des membres du personnel des Ventes, et l'Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications, qui représente le personnel qui effectue certaines tâches administratives, techniques et professionnelles.

4.2 Opérations de Postes Canada

Aujourd'hui, Postes Canada dessert près de 17,4 millions d'adresses à l'échelle du pays, desservies par plus de 22 500 itinéraires de livraison urbains, ruraux et de courriers des services postaux.¹⁷ Elle compte plus de 450 postes de facteurs et 22 établissements de traitement du courrier, et près de 5 800 bureaux de poste de la Société et franchisés.¹⁸

Postes Canada est conçue pour servir le pays et livrer partout, pas seulement aux endroits les plus rentables.

Les opérations de Postes Canada couvrent trois principaux secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct.

- **Courrier transactionnel** : le secteur Courrier transactionnel correspond à notre gamme de services proposant le traitement et la livraison des lettres, factures, relevés et autres formes de communications physiques. Le courrier transactionnel a toujours été l'activité de base de Postes Canada; avant 2019, c'était celui qui générait le plus de revenus.

Le courrier transactionnel, qui comprend trois catégories de produits (poste-lettre du régime intérieur, Poste aux lettres de départ et Poste aux lettres d'arrivée), représentait **2,3 milliards de dollars**, soit 33 % des 6,9 milliards de dollars de produits d'exploitation de Postes Canada en 2023. La majeure partie des produits d'exploitation du secteur Courrier transactionnel de Postes Canada provient des services traditionnels de livraison du courrier traitable, et le service poste-lettre du régime intérieur représente 95 % du total de ce secteur. Comme indiqué précédemment, le déclin constant de ce secteur a de profondes répercussions sur le modèle d'affaires de la Société.¹⁹

16 Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 83. Les données comprennent le personnel à temps plein et à temps partiel de l'unité de négociation du STTP, y compris les personnes en congé non payé, au 31 décembre 2023; excluent le personnel temporaire, occasionnel et nommé pour une période déterminée.

17 Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 51 et 52.

18 Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 52.

19 Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 61.

- **Colis** : le secteur Colis représentait **3,5 milliards de dollars**, soit 50 % des produits d'exploitation de Postes Canada en 2023. Il a connu une croissance importante dans les dernières années; depuis 2019, les revenus générés par ce secteur ont dépassé ceux du courrier transactionnel comme principale source de revenus de Postes Canada. Il est toutefois important de noter que malgré un marché en croissance, les revenus du secteur Colis ont diminué d'environ 91 millions de dollars (soit 2,5 %) en 2023 par rapport à 2022. Cette baisse est en grande partie attribuable à l'intensification de la concurrence, des changements dans la composition de la clientèle et des canaux et de la baisse des suppléments pour carburant, qui sont étroitement liés aux tarifs du marché.²⁰
- **Marketing direct** : le secteur Marketing direct, publicité et édition comporte trois services principaux : 1) Courrier personnalisé, qui permet à la clientèle de personnaliser les envois et d'adapter les messages promotionnels aux consommateurs actuels ou potentiels; 2) Courrier de quartier, qui permet à la clientèle de cibler des régions ou des quartiers en particulier à l'échelle du Canada; 3) Poste-publications, qui comprend la livraison de périodiques, y compris les journaux, les magazines et les bulletins.

Ce secteur d'activité représentait **951 millions de dollars**, soit 14 %, du total des produits d'exploitation de Postes Canada en 2023. Les revenus totaux du secteur Marketing direct ont diminué de 3 millions de dollars (0,4 %) en 2023 par rapport à 2022, tandis que les volumes ont augmenté de 17 millions d'articles (0,4 %). La baisse des produits est attribuable à l'incertitude économique et au virage constant vers le marketing numérique.²¹

5. Crise financière de Postes Canada

Les causes profondes des défis auxquels fait face le modèle d'affaires de Postes Canada sont les suivantes :

1. Érosion des volumes de notre principale activité, le service poste-lettre;
2. Hausse constante de la concurrence dans le secteur Colis;
3. Le modèle d'obligation de service universel;
4. Conventions collectives de Postes Canada non concurrentielles et rigides;
5. Prestations de retraite et avantages postérieurs à la retraite de Postes Canada imposants et volatiles.

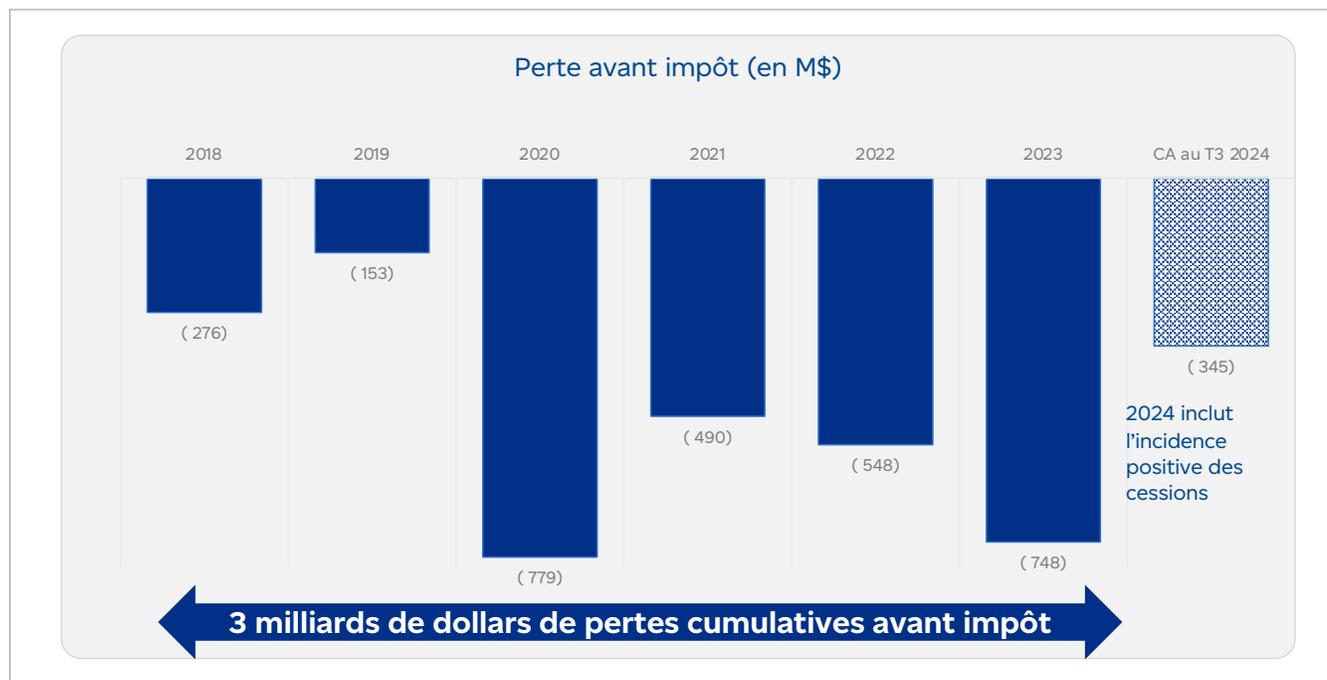
Ces problèmes menacent la capacité de la Société de respecter ses obligations en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* et du *Protocole du service postal canadien*. Au cours des six dernières années, Postes Canada a enregistré des pertes cumulatives avant impôt d'environ 3 milliards de dollars en raison de ses coûts totaux qui augmentent à un rythme beaucoup plus élevé que ses revenus.

²⁰ Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 61-62.

²¹ Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 61.

Tendance historique des pertes avant impôt

Nos coûts d'exploitation totaux ont augmenté à un rythme beaucoup plus élevé que nos revenus.



Des changements majeurs sont indispensables pour relever ces défis urgents et sans cesse croissants. Sans modernisation ni mise à jour de nos lignes directrices opérationnelles, nous prévoyons des pertes plus importantes et de plus en plus insoutenables au cours des prochaines années.

5.1 Érosion des volumes de l'activité de base de Postes Canada : moins de livraisons à plus d'adresses

L'érosion rapide des volumes du service Courriel transactionnel se poursuit puisque les gens adoptent des solutions numériques. À titre d'exemples :

- En 2006, les ménages canadiens recevaient en moyenne sept lettres par semaine. Aujourd'hui, ils n'en reçoivent plus que deux par semaine.
- Entre 2006 et 2023, le nombre total d'articles Courrier transactionnel est passé de 5,5 milliards à 2,2 milliards.
- Le Courrier transactionnel a connu sa 17^e baisse de volume consécutive en 2023. La tendance devrait se poursuivre en 2024; les volumes au troisième trimestre de 2024 ont baissé de 3,7 % depuis le début de l'année, par rapport à 2023.²²
- Les produits du secteur Courrier transactionnel ont reculé de 126 millions de dollars (5,2 %) en 2023 par rapport à 2022 et ses volumes ont diminué de 117 millions d'articles (5 %), principalement à cause de l'érosion continue des volumes.²³
- Au troisième trimestre de 2024, les produits du secteur Courrier transactionnel ont stagné par rapport à 2023, tandis que les volumes ont baissé de 33 millions d'articles, soit 6,6 %, par rapport à la même période en 2023.²⁴

²² Rapport financier du troisième trimestre de 2024 de la Société canadienne des postes, p. 7.

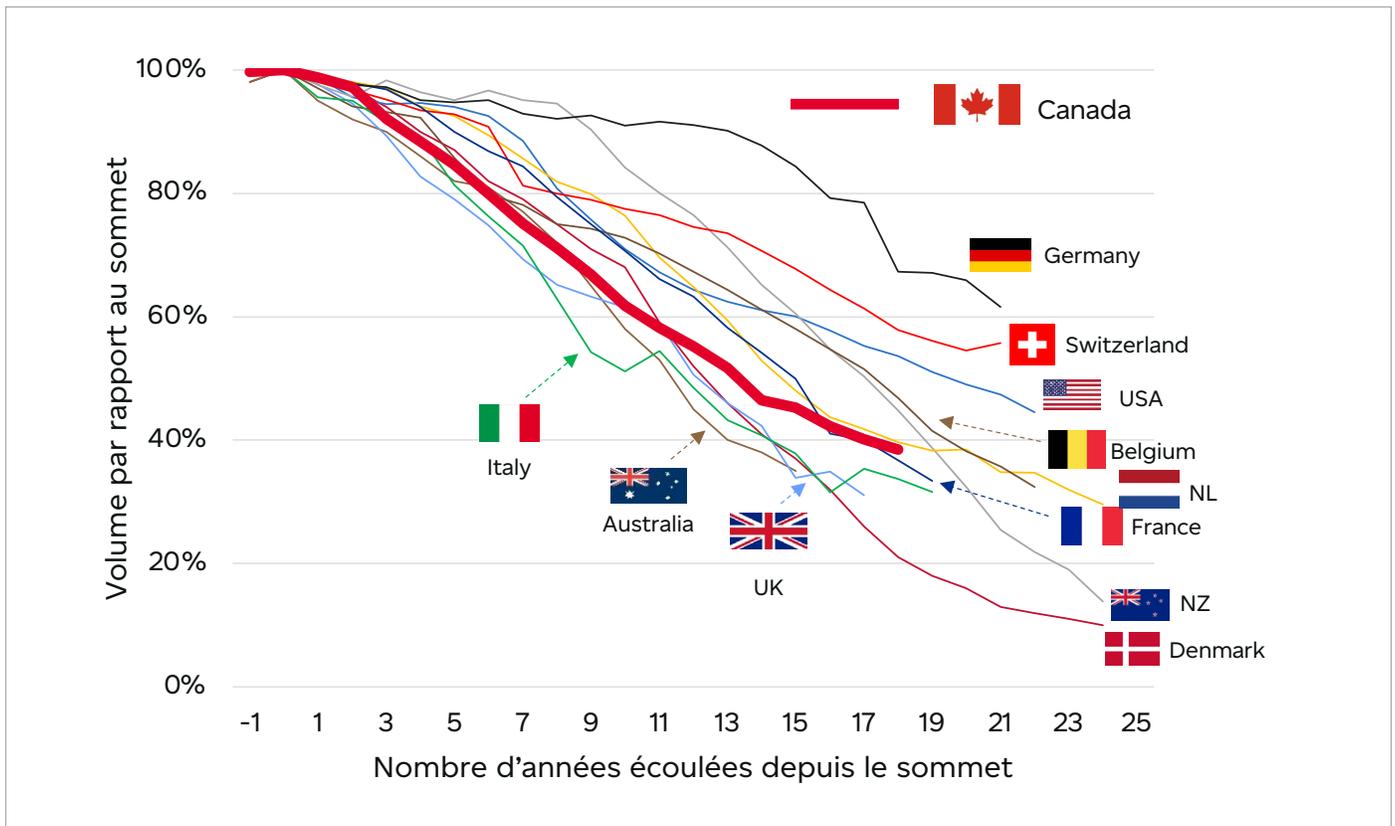
²³ Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 61.

²⁴ Rapport financier du troisième trimestre de 2024 de la Société canadienne des postes, p. 8 et 28.

Postes Canada prévoit que l'arrêt de travail à la fin de 2024 accélérera le rythme de l'érosion et la baisse des revenus du service Courrier transactionnel, la population et les entreprises canadiennes ayant adopté des solutions de rechange électroniques.

Aucun pays n'est à l'abri de l'érosion du service poste-lettre; l'ère du numérique a réduit la correspondance physique à une fraction des volumes de courrier en période de pointe. L'Union postale universelle estime que les revenus des envois Poste aux lettres à l'échelle mondiale diminueront pour atteindre environ 29 % des revenus des services postaux d'ici 2025, comparativement à plus de 50 % en 2005.²⁵ Si l'érosion de la poste-lettre est moindre dans certains pays, elle demeure constante dans tous les pays développés. Cette érosion est persistante et continue.

Volume de la poste-lettre par pays par rapport au sommet

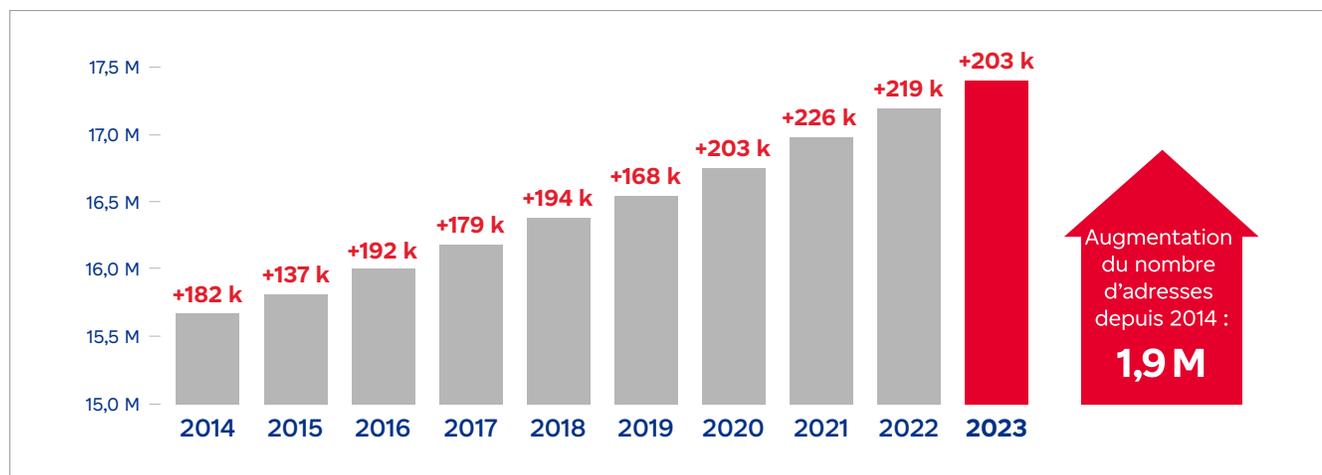


Administration postale	DNK	NLD	NZL	USA	DEU	BEL	CHE	ITA	FRA	GBR	CAN	AUS
Année record	1999	1999	1999	2001	2002	2001	2002	2004	2004	2006	2006	2008
Volumes de 2023 par rapport à l'année record	10 %	30 %	14 %	49 %	62 %	32 %	56 %	32 %	33 %	31 %	40 %	35 %

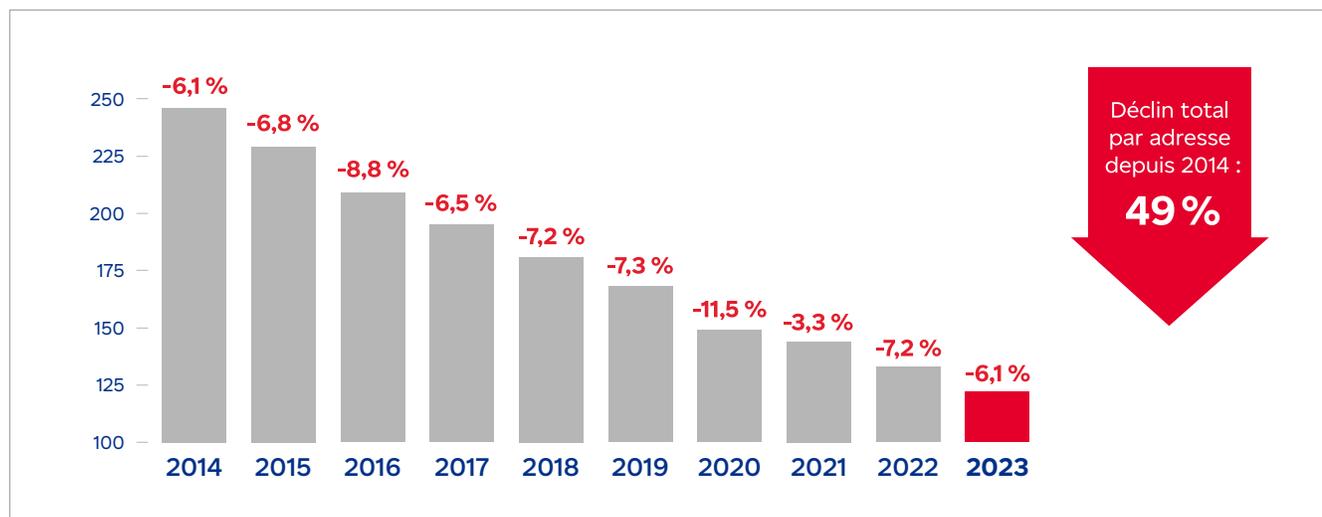
25 Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 13.

En d'autres mots, pour être rentable, le service poste-lettre nécessite un volume et une densité de population élevés. Toutefois, le nombre d'adresses que Postes Canada doit desservir ne fait qu'augmenter chaque année : entre 2006 et 2023, il est passé de 14,3 millions à 17,4 millions.

Le nombre d'adresses augmente chaque année...



... et les volumes d'envoi poste-lettres par adresse diminuent



Le déclin de la poste-lettre a une incidence profonde sur un modèle d'affaires fondé sur les communications papier. On ne sait pas trop quand il s'arrêtera, mais on s'attend à ce qu'il se poursuive dans un avenir prévisible.

Dans ce contexte, Postes Canada ne peut plus compter sur le service poste-lettre comme activité de base pour assurer sa viabilité et son avenir.

5.2 Hausse constante de la concurrence dans le secteur des colis

5.2.1 Part de marché réduite de Postes Canada

Postes Canada est conçue pour livrer les envois à l'ensemble des Canadiens et Canadiennes et s'adapte donc constamment pour répondre à leurs besoins en évolution. Lorsque les volumes du service Courrier transactionnel ont commencé à diminuer, Postes Canada a développé ses activités de livraison de colis pour desservir le marché du cybercommerce, un secteur concurrentiel et en pleine croissance.

Elle savait qu'elle devait devenir plus agile et concurrentielle pour répondre à la demande de livraison de colis fiable et pratique. À la suite de son succès comme catalyseur précoce pour les détaillants canadiens, Postes Canada a lancé en 2019 un plan de transformation complet, comprenant plusieurs projets d'envergure pour accroître la capacité et améliorer le service à l'échelle du pays.

Cela a été une réussite et les revenus provenant des colis ont augmenté. Postes Canada est ainsi devenue le chef de file des livraisons du cybercommerce au pays, livrant à un moment les deux tiers des achats en ligne. En 2019, les revenus du secteur Colis ont dépassé ceux du secteur Courrier transactionnel, et depuis 2021, ils représentent environ la moitié des revenus annuels totaux de Postes Canada.

Toutefois, la livraison de colis requiert plus de manutention manuelle est beaucoup plus coûteuse que la livraison d'articles poste-lettre. Les opérations du service poste-lettre de Postes Canada sont hautement automatisées et bénéficient d'un marché protégé. À l'inverse, les colis exigent plus d'outils technologiques, de balayages et de services de soutien pour la clientèle, et prennent plus de place dans les installations et les véhicules. De plus, la livraison d'un colis prend généralement plus de temps qu'une lettre (il faut parfois obtenir une signature, par exemple).

Par ailleurs, bien que le commerce en ligne connaisse une forte croissance annuelle au Canada, Postes Canada doit se battre sur plusieurs fronts, y compris pour garder certains de ses plus grands clients, afin de conserver une part adéquate du marché canadien. Même si les colis sont maintenant au cœur de notre modèle d'affaires, notre part estimée du marché de la livraison des colis a rapidement diminué de plus de la moitié, passant de 62 % en 2019 à 29 % en 2023.²⁶

5.2.2 Changements du marché menaçant le modèle d'affaires de Postes Canada

La pandémie a également changé la donne sur d'autres plans. L'explosion soudaine et durable de la demande pour la livraison des achats en ligne a donné naissance à de nouvelles entreprises de livraison privées à faible coût. Ces compétiteurs ont connu une croissance rapide grâce à une main-d'œuvre contractuelle à faible coût, un modèle d'affaires qui permet d'offrir des tarifs plus bas et davantage de commodité et d'efficacité, notamment la livraison le soir et la fin de semaine.

Simultanément, les besoins de la population canadienne ont changé, car elle a accès à plus d'options de livraison abordables et pratiques. Ces nouveaux besoins ont entraîné quatre changements du marché qui menacent le modèle d'affaires de Postes Canada :

- **Livraison locale** – Les commerçants gardent leurs stocks plus près de leur clientèle, ce qui incite l'industrie à adopter des approches de livraison de colis locales. Cela bouscule les fondements économiques du modèle de livraison national de Postes Canada, car les entreprises de livraison locale peuvent offrir des tarifs hautement concurrentiels grâce à des modèles d'affaires nécessitant peu d'actifs et utilisant une main-d'œuvre à faible coût.
- **Comparaison des prix** – Les entreprises ont des contrats d'expédition avec plusieurs partenaires de livraison et sélectionnent le meilleur prix pour chaque colis expédié. Les entreprises de livraison sont donc en concurrence pour les coûts d'expédition individuels, plutôt que les avantages globaux du compte et le revenu moyen par envoi.

²⁶ Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 8.

- **Essor des plateformes tierces** – Les plateformes tierces comme les places de marché et les systèmes d'expédition proposent les tarifs négociés de plusieurs entreprises de livraison et offrent des tarifs concurrentiels fortement réduits aux commerces. Elles font l'intermédiaire entre les commerces et les entreprises de livraison, et ont des retombées sur les marges.
- **Tarification dynamique** – Les entreprises de messagerie traditionnelles investissent dans des données et des technologies de pointe afin d'analyser les dynamiques du marché, la capacité de leur réseau et les coûts. Cela leur permet d'offrir un prix optimal pour chaque colis, ce qui maximise leur rentabilité et leur part de marché.

5.2.3 La concurrence bénéficie de plus de flexibilité

Afin de compétitionner les entreprises de livraison locale qui utilisent une main-d'œuvre contractuelle à faible coût, les services de messagerie traditionnels dans le marché des colis, comme UPS, FedEx, DHL et Purolator, ont investi massivement dans l'infrastructure et la capacité de leur réseau pour s'approprier une part du marché du cybercommerce. Aussi, les concurrents syndiqués, comme UPS, DHL et Purolator, offrent une rémunération totale inférieure à leur personnel de messagerie et de traitement du courrier, ce qui diminue considérablement leurs coûts de main-d'œuvre.

La clientèle de Postes Canada, comme Amazon, investit également dans sa capacité interne pour livrer les colis à sa propre clientèle. Amazon innove constamment en matière de technologie d'expédition et d'expérience client. Par exemple, en 2018, Amazon a lancé Amazon Logistics, un service interne de livraison « du dernier kilomètre » qui facilite la livraison des colis le jour même, le jour suivant et dans les deux jours par l'entremise d'un réseau de points de livraison et de fournisseurs de services de livraison indépendants. Amazon Logistics s'inscrit dans la stratégie globale d'Amazon visant à réduire l'utilisation des services de livraison externes, y compris Postes Canada.²⁷ En 2024, Amazon a ouvert cinq nouveaux points de livraison du dernier kilomètre au Canada, pour un total d'environ 70 emplacements opérationnels et logistiques à l'échelle du pays.²⁸

Fait important, contrairement à Postes Canada, ces concurrents ne sont pas soumis à l'obligation d'assurer un service universel. Ils peuvent ainsi être stratégiques quant à l'endroit et à la façon dont ils fonctionnent en fonction des besoins et de l'économie :

- **Où offrir le service** – Postes Canada doit desservir toutes les adresses, tandis que les concurrents peuvent choisir d'exercer leurs activités dans des secteurs financièrement avantageux. Par exemple, ils peuvent choisir de se concentrer uniquement sur la livraison dans des zones urbaines à forte densité et lucratives des plus grandes villes du Canada.
- **Comment offrir le service** – Les concurrents peuvent adapter leurs opérations selon les besoins et l'économie de certains emplacements (p. ex., volume et densité). Postes Canada n'a pas cette flexibilité.

De plus, bon nombre des concurrents de Postes Canada ont également un meilleur accès à des capitaux et à des ressources pour se moderniser et innover. Par exemple, DHL a déclaré des profits avant impôt de 6,3 milliards d'euros et des investissements de 3,4 milliards d'euros en immobilisations corporelles pour l'exercice 2023.²⁹ FedEx a déclaré un bénéfice net de 3,97 milliards de dollars américains et des investissements de 6,2 milliards de dollars américains (avions, équipement de manutention et de tri des colis, véhicules et remorques, technologie et installations).³⁰ Ces organisations ont la capacité de générer d'importants revenus, qu'elles peuvent ensuite investir pour se moderniser et se développer.

27 Actualités d'Amazon : [Amazon Has Enabled Hundreds of Small Businesses and Created Over 100,000 Jobs Across Its Last Mile Delivery Network](#), 19 décembre 2019 (en anglais seulement).

28 Actualités d'Amazon : [Amazon embauche 9 000 employés au Canada pour assurer une meilleure expérience lors des Fêtes](#), 3 octobre 2024; [Livrer des sourires – Les investissements d'Amazon au Canada](#), décembre 2024, p. 2.

29 [DHL Group 2023 Annual Report](#) (en anglais seulement), p. 5 et 51.

30 [FedEx 2023 Annual Report](#) (en anglais seulement), p. 48.

5.2.4 Attentes de la clientèle pour la livraison la fin de semaine

Le marché a évolué. Les gens ont – 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 jour suivant. Dans les prochaines années, la livraison la fin de semaine et le jour suivant devraient croître plus rapidement que l'ensemble du marché.

La livraison la fin de semaine est assurée par des transporteurs à main-d'œuvre à la demande qui élèvent les attentes de la clientèle quant à la fréquence. Les livraisons la fin de semaine représentent déjà une importante part de l'ensemble des livraisons au Canada et la livraison sept jours par semaine devrait occuper une part encore plus grande à l'avenir et devenir la norme pour la plupart des gens au pays.

Les concurrents de Postes Canada livrent déjà la fin de semaine :

Transporteur	Lundi au vendredi	Samedi	Dimanche
Postes Canada	Livraison	Aucune livraison (exceptions mineures) ³¹	Aucune livraison
FedEx	Livraison	Livraison	Aucune livraison
UPS	Livraison	Livraison	Aucune livraison
Purolator	Livraison	Livraison	Aucune livraison
Intelcom	Livraison	Livraison	Livraison
Amazon Logistics	Livraison	Livraison	Livraison

Cependant, les conventions collectives actuelles de Postes Canada limitent considérablement sa capacité à répondre à la demande pour la livraison abordable la fin de semaine. Postes Canada offre des services de livraison de colis du lundi au vendredi; ses conventions collectives limitent sa capacité à assurer une livraison abordable des colis la fin de semaine, sauf dans des situations limitées.³²

Postes Canada est également une exception en matière de livraison la fin de semaine comparativement à d'autres grands services postaux partout dans le monde. En l'absence de livraisons de colis abordables la fin de semaine, Postes Canada perd de la clientèle en semaine, surtout le vendredi. La clientèle choisit de plus en plus les concurrents pour leurs envois du vendredi et de la fin de semaine afin d'éviter les inconvénients liés au fait que Postes Canada ne livre pas les fins de semaine.

Sans une solution de fin de semaine viable et adaptable, Postes Canada sera incapable d'être réellement compétitive les fins de semaine et elle continuera de perdre de la clientèle en semaine, ce qui érodera encore plus sa part de marché.

31 Postes Canada livre parfois le samedi pendant la période de pointe, mais cela a pour but de réduire les volumes de colis le lundi et d'éviter une accumulation des volumes de colis à livrer le lundi. Postes Canada n'offre pas la livraison la fin de semaine pour une question de rentabilité. L'entreprise doit payer les heures supplémentaires aux factrices et facteurs pour la livraison les fins de semaine. De plus en plus de clients comptent sur Postes Canada seulement pour les volumes du lundi au jeudi et font appel à des concurrents qui peuvent assurer la livraison le vendredi et la fin de semaine, ce qui signifie que Postes Canada s'attend à avoir de moins en moins besoin d'éviter les accumulations du lundi à l'avenir.

32 La livraison la fin de semaine est effectuée pendant la période de pointe lorsque nécessaire pour gérer la capacité, mais Postes Canada doit payer les facteurs et les factrices en temps supplémentaire pour ce faire. La livraison le samedi est actuellement offerte pour certains nouveaux services dans un nombre très limité de secteurs. Ces opérations sont menées conformément à l'annexe JJ de la convention collective du STTP-EPU.

5.3 Défis liés à l'obligation de service universelle

Postes Canada, comme de nombreux services postaux dans le monde, fait face à des forces interreliées qui se sont combinées pour transformer le monde postal.

Dans le cas de Postes Canada, l'effet combiné de ces forces renverse l'avantage concurrentiel dont elle bénéficiait auparavant. Le compromis entre le monopole du secteur poste-lettre et le marché concurrentiel des colis est asymétrique, ce qui désavantage Postes Canada : elle gagne des segments de livraison de colis moins rentables tout en perdant des segments du service poste-lettre plus rentables.

Les services postaux du monde entier ont relevé ces défis de différentes façons, selon leurs conditions politiques, sociales et économiques. Plusieurs des principaux services postaux du monde, comme ceux du Royaume-Uni, de l'Allemagne et des Pays-Bas, ont privatisé la totalité ou une partie de leurs activités dans le cadre d'une stratégie globale visant à offrir un service postal de haute qualité, conformément à l'obligation de service universel, d'une manière financièrement viable.

Par exemple, le Royaume-Uni a entrepris la privatisation complète de la Royal Mail en 2013 afin d'offrir un accès aux capitaux privés et d'accroître sa flexibilité pour réagir à l'évolution des conditions du marché.³³ Plus récemment, le service postal allemand, Deutsche Post, a annoncé qu'il suspendait certaines normes de livraison pour les articles poste-lettre, augmentait les tarifs d'affranchissement et annulait les services de livraison flexibles pour les articles poste-lettre afin d'élargir son réseau de livraison de colis.³⁴ D'autres pays, comme le Danemark, ont adopté une loi mettant fin au service postal universel pour les articles poste-lettre.³⁵

5.4 Le coût élevé de la main-d'œuvre et les règles de travail rigides à 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 en raison des augmentations salariales, des nouveaux droits aux congés et des rajustements en fonction du coût de la vie.³⁶

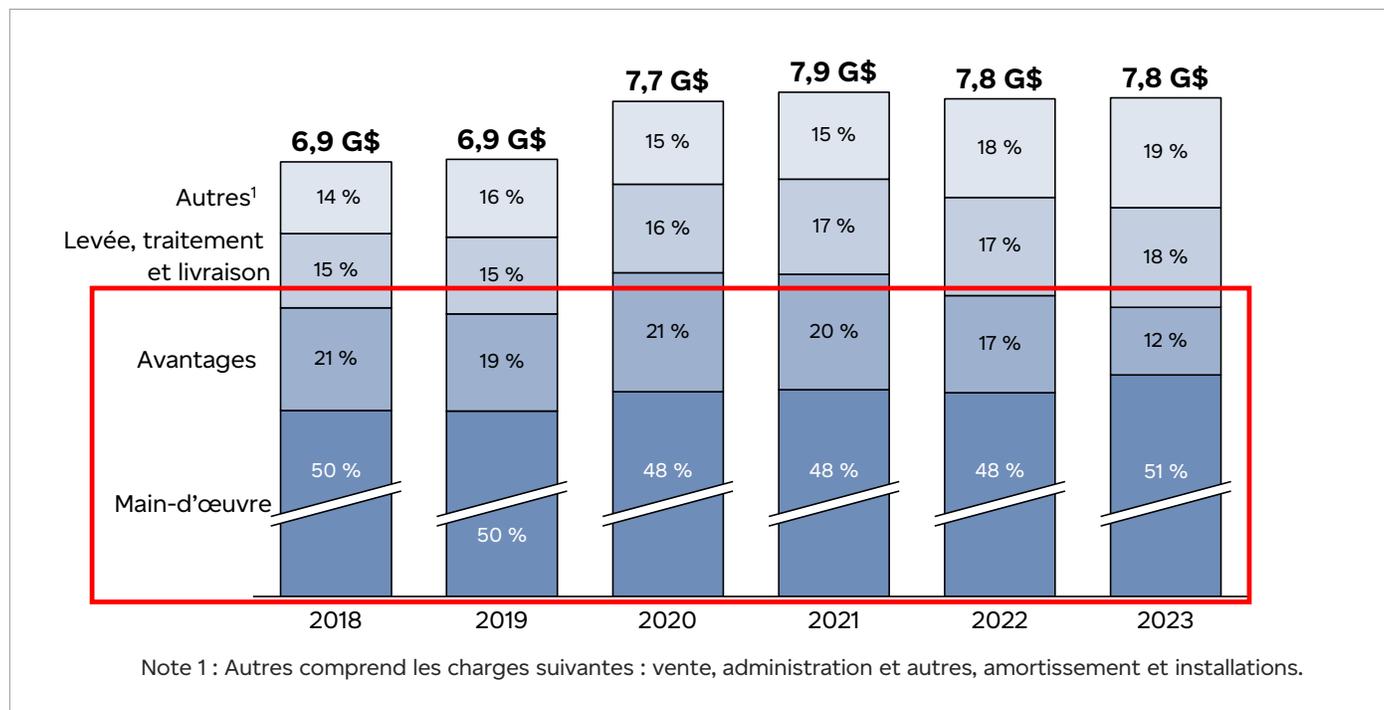
33 Chambre des communes du R.-U. : [Briefing Paper No. 06668](#), 15 janvier 2016, p. 4 (en anglais seulement).

34 Deutsche Post : [Briefversand 2025 – Zuverlässigkeit im neuen Takt](#), 1er janvier 2025 (en allemand seulement).

35 PostNord Denmark : [New postal law results in change at PostNord Denmark](#), 30 novembre 2023 (en anglais seulement).

36 Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 97 et 98. Il est important de noter qu'en 2023, les avantages du personnel étaient inférieurs aux moyennes historiques en raison de la diminution des charges au titre des prestations de retraite à la suite d'une augmentation du taux d'actualisation utilisé pour mesurer les charges.

Charges d'exploitation



Le taux horaire pour les heures productives du personnel représenté par le STTP-EPU, 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.³⁷

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 syndiqués, Purolator, DHL et UPS.³⁸ Le taux horaire pour les heures productives de Postes Canada est de 37 à 46 % plus élevé que celui de ses concurrents traditionnels.

37 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 du STTP-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 du STTP-EPU à celui de ses concurrents.

38 Le nombre moyen d'années de service du personnel à temps plein représenté par le STTP est de 15,7 ans.

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 \$
Salaire de base (pour 2 087,04 h)	63 363 \$	55 954 \$	57 342 \$	60 086 \$
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 \$
Durée				
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 %

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 h)	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 \$
Durée				
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 payé	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 %

L'écart entre le taux horaire pour les heures productives du STTP-EPU et celui d'autres concurrents non syndiqués est encore plus frappant, en grande partie en raison du fait que la concurrence fait souvent appel à des entrepreneurs indépendants pour la livraison de colis.

En plus du taux horaire pour les heures productives élevé, les conventions collectives du STTP sont trop rigides pour permettre à Postes Canada de servir la population canadienne dans une ère de commerce en ligne rapide. En particulier :

- Les anciennes règles des conventions collectives, initialement créées lorsque le service poste-lettre était l'activité principale de Postes Canada, limitent la capacité de l'entreprise à livrer en dehors du paradigme des itinéraires du lundi et du vendredi.
- Les règles de dotation sont rigides et ne permettent pas d'avoir l'agilité nécessaire pour maximiser le temps productif de Postes Canada et la flexibilité pour égaler les offres de ses concurrents.

Par exemple, les dispositions suivantes des conventions collectives limitent la flexibilité et la capacité de Postes Canada à optimiser son effectif de livraison :

- Le réseau de livraison habituel étant établi du lundi au vendredi, la livraison effectuée la fin de semaine par les factrices et facteurs est payée comme des heures supplémentaires. Postes Canada n'est pas autorisée à faire appel à un facteur ou une factrice à temps partiel pour effectuer le travail de fin de semaine avec une rémunération au taux simple.³⁹ Cela empêche Postes Canada d'offrir à la clientèle un service abordable, stable et fiable.
- Il n'y a pas de mécanisme pour attribuer du travail supplémentaire à une factrice ou à un facteur afin de maximiser l'utilisation productive de ses heures prévues. Les itinéraires des facteurs et factrices à temps plein du STTP-EPU sont fixés à huit heures par jour, en fonction des moyennes, la responsabilité des itinéraires étant attribuée à l'employé ou l'employée qui détient l'affectation. La fluctuation des volumes en raison de la baisse des volumes d'articles poste-lettre et la variation des volumes de colis et d'articles Courrier de quartier entraînent aujourd'hui une variabilité importante de la charge de travail réelle. Si les volumes sont inférieurs à la moyenne et que le personnel travaille moins de huit heures par jour, il est tout de même payé pour huit heures, ce qui crée des heures « captives ». Comme les facteurs et les factrices ne travaillent pas toujours une journée complète de huit heures, le véritable taux horaire productif est probablement plus élevé que celui indiqué dans le tableau ci-dessus.

Si une factrice ou un facteur à temps plein a terminé son itinéraire avant la fin de son horaire de huit heures, elle ou il peut convenir de travailler les heures restantes sur l'itinéraire d'une autre factrice ou d'un autre facteur. Cette personne a toutefois droit à des heures supplémentaires lorsqu'elle le fait, même si elle travaille toujours selon son horaire de huit heures.

De plus, les membres du personnel ont le droit de faire des heures supplémentaires sur leur propre itinéraire (et Postes Canada a une capacité limitée de réattribuer le travail pour maximiser la rémunération au taux simple). Si les volumes sont plus élevés que la moyenne et que le personnel travaille au-delà de son horaire quotidien de huit heures, il est rémunéré pour les heures supplémentaires (à un taux de 1,5 fois pour les deux premières heures, et de 2 fois par la suite).⁴⁰

- La convention collective du STTP-FFRS ne contient aucune disposition prévoyant la création permanente d'un service de livraison de colis la fin de semaine.⁴¹ 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. La convention collective actuelle des FFRS ne prévoit aucun moyen efficace d'offrir la livraison la fin de semaine.

39 La livraison la fin de semaine est effectuée pendant la période de pointe lorsque nécessaire pour gérer la capacité, mais Postes Canada doit payer les facteurs et les factrices en temps supplémentaire pour ce faire. La livraison le samedi est actuellement offerte pour certains nouveaux services dans un nombre très limité de secteurs. Ces opérations sont menées conformément à l'annexe JJ de la convention collective du STTP-EPU.

40 Les répercussions combinées des articles 13, 14 et 47 de l'annexe V et du système de mesure des itinéraires de facteur limitent la capacité de Postes Canada à étendre ses services de livraison de cinq jours par semaine à six ou sept jours par semaine.

41 À l'heure actuelle, l'article 13 et l'annexe A permettent la dotation spéciale du travail de fin de semaine avec le personnel régulier et de relève des FFRS.

- En vertu de la convention collective du STTP-FFRS, le système de rémunération selon la valeur des activités ne peut pas être rajusté en fonction des fluctuations des volumes. Par conséquent, les FFRS titulaires d'itinéraires reçoivent une rémunération pour l'ensemble de leurs valeurs d'itinéraire, peu importe le temps de travail ou le volume disponible pour la livraison.
- Le seul mécanisme prévu dans la convention collective du STTP-EPU pour permettre à Postes Canada d'harmoniser son effectif de facteurs et de factrices avec le volume est un processus de réorganisation des postes de facteurs. Toutefois, le procédé de réorganisation des postes de facteurs est si lourd, complexe et exigeant en main-d'œuvre que les postes de facteurs de Postes Canada (et la conception des itinéraires connexes pour les factrices et facteurs) doivent souvent fonctionner en fonction de données sur les volumes désuètes. Cela ne fonctionne pas dans le monde dynamique des colis, où les volumes peuvent changer considérablement d'une année à l'autre.⁴²
- En ce qui concerne le personnel interne, l'annexe P de la convention collective du STTP-EPU limite le nombre de ressources à temps partiel que Postes Canada peut utiliser.
- En vertu de la convention collective du STTP-EPU, Postes Canada n'a pas le droit de gestion fondamentale de mettre à pied de façon unilatérale le personnel excédentaire. Le personnel excédentaire a toujours le choix d'accepter d'être déplacé à un autre poste ou d'accepter une mise à pied volontaire.⁴³ Étant donné qu'il s'agit d'un choix, 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 au processus défini 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 relatives à la sécurité d'emploi font en sorte qu'il est très difficile pour 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 davantage sur l'attrition naturelle.

Ces règles nuisent considérablement à la capacité de Postes Canada de mener ses activités de façon financièrement viable, encore plus pour lancer un service abordable de livraison la fin de semaine ou offrir des options de livraison plus flexibles qui sont nécessaires pour conserver et accroître sa part de marché. Les concurrents de Postes Canada *ne sont pas* confrontés au même niveau de rigidité et ont beaucoup plus de flexibilité pour répondre aux besoins en évolution des Canadiens et des Canadiennes. Pour cette raison, la vision de Postes Canada pour l'avenir comprend notamment des changements graduels à ses conventions collectives afin d'améliorer sa flexibilité opérationnelle.

42 Les articles 46 et 47 de la convention collective du STTP-EPU décrivent le procédé de réorganisation, ainsi que le Système de mesure des itinéraires de facteur.

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

5.5 Les réalités difficiles du coût élevé des prestations de retraite et des avantages postérieurs à la retraite de Postes Canada

5.5.1 Régime de retraite à prestations déterminées de Postes Canada

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 parrainé par le 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 rente différée, survivants 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.⁴⁴

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. Par exemple, une variation de 0,5 % du taux d'actualisation aura une incidence d'environ 160 millions de dollars sur les gains.

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*⁴⁵ 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 l'entreprise demeure responsable de la capitalisation de tout déficit.

5.5.2 Coût des avantages postérieurs à la retraite

Actuellement, plus de 26 000 personnes retraitées représentées par le STTP touchent des prestations du Régime de soins médicaux complémentaires de retraite, une augmentation de 45 % depuis 2016. L'âge moyen du personnel actif actuel de Postes Canada approche les 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)

⁴⁴ Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 113.

⁴⁵ *Règles de financement du régime de retraite de la Société canadienne des postes*, DORS/2022-79.

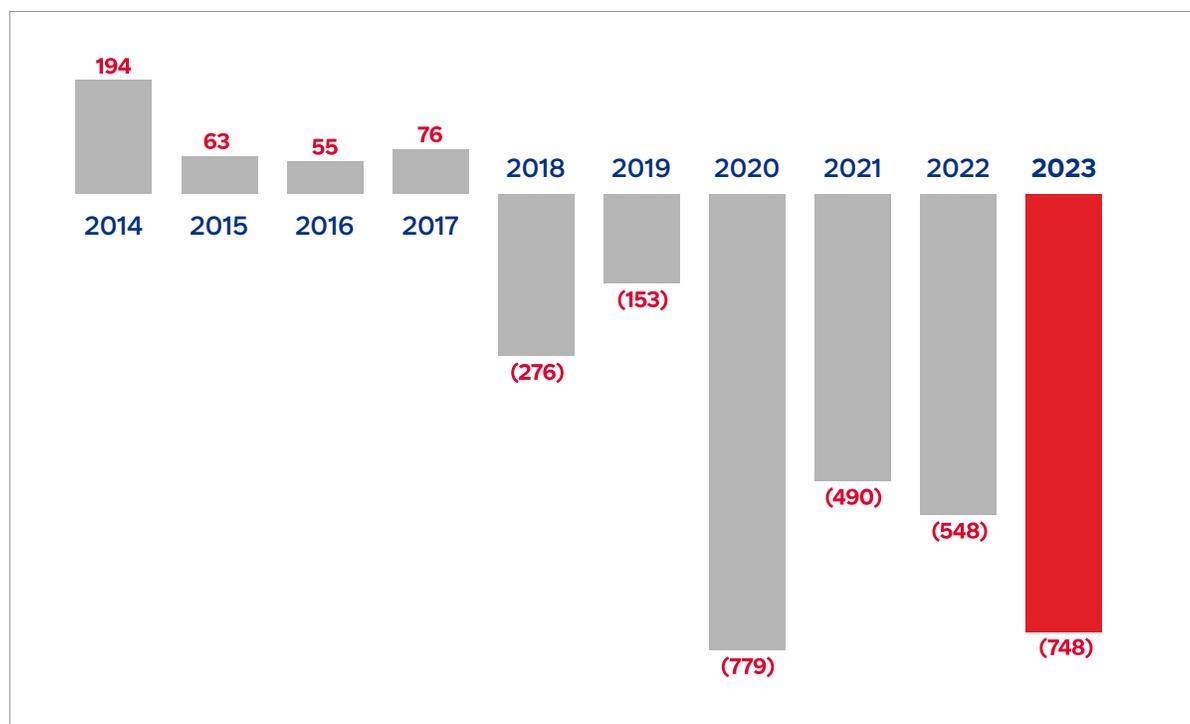
augmente considérablement au cours des prochaines années. Comme l'inflation liée aux soins de santé est habituellement plus élevée que l'indice des prix à la consommation, les pressions sur les coûts sont encore plus exacerbées. Parmi toutes les personnes retraitées de Postes Canada, celles qui sont représentées par le STTP paient actuellement la plus faible part du coût des prestations du Régime de soins médicaux complémentaires de retraite.

5.6 Résultats financiers

Les tendances actuelles en ce qui a trait à la croissance des pertes, aux pressions concurrentielles intenses sur le marché de la livraison des colis et l'érosion des volumes du secteur Courrier transactionnel ainsi qu'aux coûts de main-d'œuvre élevés ont une incidence importante sur le rendement financier de Postes Canada. Le coût total des opérations de Postes Canada a augmenté à un taux beaucoup plus élevé que ses revenus, ce qui a entraîné des pertes cumulatives avant impôt d'environ 3 milliards de dollars entre 2018 et 2023 seulement.⁴⁶

Sans la mise en place de changements et de nouveaux paramètres de fonctionnement pour répondre à ces défis, des pertes plus importantes et de plus en plus intenses sont prévues pour les prochaines années. La réalité de Postes Canada aujourd'hui est que l'entreprise est loin d'atteindre un niveau de rentabilité qui permet la viabilité financière.

Résultat avant impôt du secteur Postes Canada (en millions de dollars)



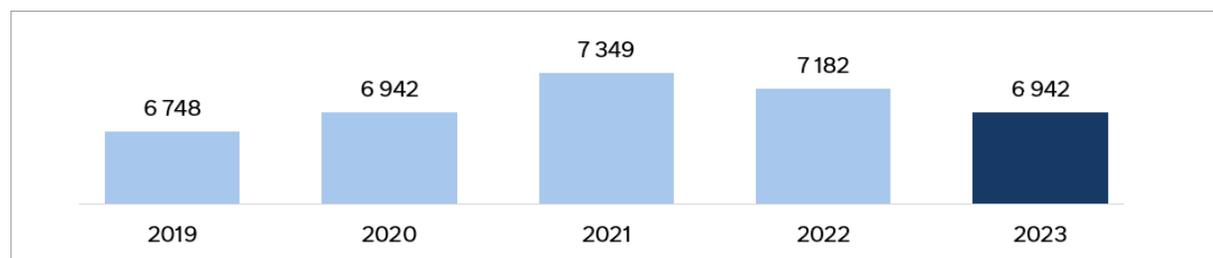
En 2023, la Société a enregistré une perte avant impôt de 748 millions de dollars, comparativement à une perte avant impôt de 548 millions de dollars en 2022.⁴⁷

⁴⁶ Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 136.

⁴⁷ Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 100.

La baisse des produits d'exploitation de 240 millions de dollars (-3,3 %) entre 2022 et 2023 est principalement attribuable à l'érosion des volumes du secteur d'activité Courrier transactionnel et à l'intensification de la concurrence dans le secteur de la livraison des colis du cybercommerce, combinées à la baisse des prix du carburant et à la réduction des dépenses de consommation.

Produits d'exploitation (en millions de dollars)



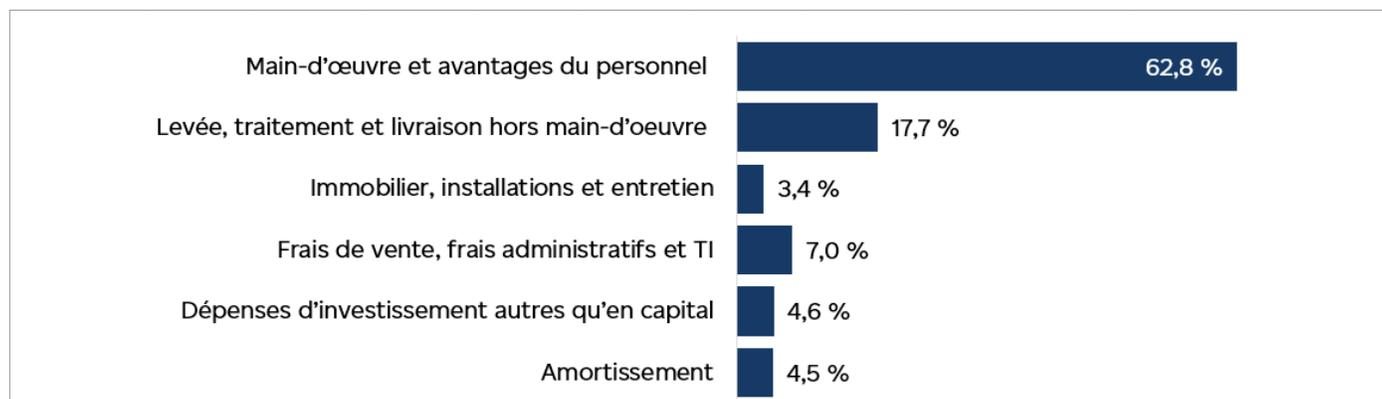
Parallèlement, les charges d'exploitation ont augmenté de 11 millions de dollars par rapport à 2022, principalement en raison de la hausse des coûts de main-d'œuvre (augmentations salariales, nouveaux droits en matière de congés et rajustements en fonction du coût de la vie) et des investissements autres qu'en capital, compensés par la baisse des avantages du personnel principalement en raison de l'augmentation du taux d'actualisation utilisé pour évaluer ces charges.⁴⁸

Le tableau et le graphique suivants montrent la répartition des catégories de charges, exprimées en pourcentage des produits et des charges d'exploitation.

	Pour les exercices clos le 31 décembre				Charges exprimées en pourcentage des produits d'exploitation	
	2023	2022	Écart (\$)	Écart (%)	2023	2022
Main-d'œuvre	3 952	3 710	242	6,5 %	56,9 %	51,7 %
Avantages du personnel	937	1 341	(404)	(30,2) %	13,5 %	18,7 %
Total des charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel	4 889	5 051	(162)	(3,2) %	70,4 %	70,3 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 381	1 360	21	1,6 %	19,9 %	18,9 %
Immobilier, installations et entretien	261	259	2	0,5 %	3,8 %	3,6 %
Frais de vente, frais administratifs et charges liées aux TI	544	514	30	5,9 %	7,8 %	7,2 %
Charge d'investissement autre qu'en capital	359	269	90	33,4 %	5,2 %	3,7 %
Total des autres charges d'exploitation	2 545	2 402	143	5,9 %	36,7 %	33,4 %
Amortissement	353	323	30	9,5 %	5,1 %	4,5 %
Total	7 787	7 776	11	0,1 %	112,2 %	108,3 %

48 Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 105 et 106.

Composantes des charges d'exploitation – 2023



5.6.1 Résultats financiers récents

Résumé des résultats du troisième trimestre et depuis le début de l'exercice (en millions de dollars)

	T3 2024	T3 2023	Écart (\$)	Écart (%)	CA 2024	CA 2023	Écart (\$)	Écart (%)
Produits d'exploitation	1 572	1 587	(15)	(1,0) %	4 972	5 035	(63)	(1,3) %
Charges d'exploitation	1 885	1 878	7	0,4 %	5 775	5 697	78	1,4 %
Résultat d'exploitation	(313)	(291)	(22)	(7,7) %	(803)	(662)	(141)	(21,3) %
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement, montant net	(2)	1	(3)	(203,4) %	458	11	447	+
Résultat avant impôt	(315)	(290)	(25)	(8,8) %	(345)	(651)	306	47,0 %

+ Pourcentage de variation élevé.

Au troisième trimestre de 2024, la Société a enregistré une perte avant impôt de 345 millions de dollars, comparativement à une perte avant impôt de 651 millions de dollars pour la même période en 2023, principalement en raison des revenus de dividendes provenant de la cession du Groupe SCI inc. et d'Innovaposte et du calendrier des revenus de dividendes reçus de Purolator.

Si l'on exclut ces répercussions non récurrentes, la perte d'exploitation de 803 millions de dollars s'est détériorée de 141 millions de dollars par rapport à celle de la période correspondante de l'exercice précédent.

	Produits (en millions de dollars)				Volumes (en millions d'articles)			
	CA 2024	CA 2023	Écart (\$)	Écart (%)	CA 2024	CA 2023	Écart	Écart (%)
Colis	2 312	2 445	(133)	(5,5) %	198	210	(12)	(6,0) %
Courrier transactionnel	1 749	1 749	–	0,0 %	1 610	1 673	(63)	(3,7) %
Marketing direct	748	685	63	9,1 %	3 379	2 823	556	19,7 %
Produits et services grand public	163	156	7	4,8 %	–	–	–	–
Total	4 972	5 035	(63)	(1,3) %	5 187	4 706	481	10,2 %

Au troisième trimestre de 2024, les revenus totaux ont diminué de 63 millions de dollars (soit 1,3 %) par rapport à la même période en 2023, les revenus et les volumes de colis ayant diminué de 5,5 % et de 6 %, respectivement. Cette baisse est attribuable aux pressions concurrentielles, à la baisse des suppléments pour carburant et aux changements dans la composition de la clientèle et des canaux.

Charges d'exploitation plus élevées partiellement compensées par une baisse des investissements autres qu'en capital (en millions de dollars)

	T3 2024	T3 2023	Écart (\$)	Écart (%)	CA 2024	CA 2023	Écart (\$)	Écart (%)
Main-d'œuvre	978	967	11	1,1 %	2 913	2 917	(4)	(0,1) %
Avantages du personnel	280	223	57	26,1 %	867	701	166	23,7 %
Autres charges d'exploitation	535	599	(64)	(10,8) %	1 718	1 818	(100)	(5,5) %
Amortissement	92	89	3	3,0 %	277	261	16	6,0 %
Total des charges d'exploitation	1 885	1 878	7	0,4 %	5 775	5 697	78	1,4 %

Au troisième trimestre de 2024, les charges d'exploitation ont globalement augmenté par rapport à la période correspondante de 2023. La baisse des taux d'actualisation a entraîné une augmentation des charges au titre des avantages du personnel, tandis que les autres charges d'exploitation ont diminué, après que Postes Canada ait recentré ses priorités d'investissement autres qu'en capital de 2024 et mis en œuvre des initiatives de réduction des coûts dans plusieurs secteurs.⁴⁹

La trésorerie de Postes Canada s'est considérablement détériorée en raison des pertes d'exploitation, des grandes cotisations aux régimes de retraite et d'avantages du personnel, et des investissements essentiels pour accroître la capacité et moderniser le réseau. La trésorerie, les équivalents de trésorerie et les titres négociables ont diminué de près de 1,2 milliard de dollars depuis 2021.⁵⁰

En fait, le solde de trésorerie de Postes Canada pour le troisième trimestre de 2024, qui s'élève à environ 1 milliard de dollars, aurait été presque épuisé si ce n'avait été de la cession du Groupe SCI inc. et d'Innovaposte (dont le produit combiné s'est élevé à environ 450 millions de dollars) et de l'autorisation de suspendre le versement des cotisations régulières aux régimes de retraite au titre des services rendus au cours de la période 2023-2024 (économies d'environ 500 millions de dollars).

5.6.2 Projections financières

Avec son modèle d'exploitation actuel, Postes Canada prévoit de continuer à enregistrer des pertes annuelles considérables. Selon les données d'avant l'arrêt de travail de 2024, Postes Canada anticipait que les pertes annuelles passeraient d'environ 900 millions de dollars en 2025 à près de 1,7 milliard de dollars en 2029 (plus de 6,9 milliards de dollars cumulativement sur cinq ans).

Ces projections indiquent une croissance minimale des revenus en raison des volumes relativement modérés et des hausses des revenus dans le secteur Colis, contrebalancées par l'érosion des secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct.

49 Rapport du troisième trimestre 2024 de la Société canadienne des postes, p. 9.

50 Rapport annuel 2023 de la Société canadienne des postes, p. 12.

Ces projections supposent également une réduction des investissements de Postes Canada. L'entreprise a dû établir des priorités en ce qui a trait aux investissements et mettre l'accent uniquement sur le remplacement des actifs opérationnels et les initiatives nécessaires pour demeurer concurrentielle, améliorer l'efficacité, répondre aux attentes de la clientèle en matière de service et jouer son rôle de leadership en matière d'environnement et de responsabilité sociale.

Il importe de noter que ces projections ont été élaborées avant l'arrêt de travail de 2024. Les premières indications suggèrent que l'arrêt de travail a accéléré la transition numérique dans les secteurs d'activité Courrier transactionnel et Marketing direct, puisque les gens cherchaient des solutions de rechange pour leurs factures de services publics, leurs lettres et leurs campagnes de marketing, entre autres. La clientèle s'est également tournée vers d'autres fournisseurs de services de messagerie pour la livraison des colis. Même si Postes Canada pourrait être en mesure de récupérer une partie de cette clientèle perdue, l'entreprise s'attend à revoir considérablement à la baisse ses projections pour les volumes et les revenus.

La détérioration de la situation financière de Postes Canada limite sa capacité à s'adapter pour répondre aux besoins en évolution de la population canadienne et menace sa capacité à remplir le mandat établi par le gouvernement du Canada. Même avec la récente augmentation d'environ 25 % du prix des timbres, Postes Canada devrait épuiser ses réserves de trésorerie au premier semestre de 2025.

De plus, des obligations de série 2 d'une valeur de 500 millions de dollars arrivent à échéance en juillet 2025 et doivent être remboursées aux porteurs d'obligations. Postes Canada travaille avec le gouvernement fédéral pour explorer les options, en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, qui l'aideraient à atténuer les pressions sur ses liquidités.

5.7 Réduction des dépenses d'exploitation et des investissements de Postes Canada

Au fil des ans, Postes Canada a lancé d'importantes initiatives visant à générer des revenus et à être concurrentielle sur le plan des coûts. Par exemple :

- En 2010, Postes Canada a commencé à mettre en œuvre son initiative de transformation postale, notamment en investissant dans l'équipement de traitement du courrier.
- En 2013, elle a mis en œuvre son Plan d'action en cinq points, qui comprenait la conversion de la livraison à la porte à la livraison aux boîtes postales communautaires⁵¹ et une structure de tarification progressive (avec des réductions basées sur le volume pour la clientèle utilisant le plus le courrier).
- En 2017, Postes Canada a lancé la séparation de certaines tâches de tri des tâches de livraison afin d'accroître l'efficacité dans son réseau de livraison.

Le STTP a tenté de contester les changements opérationnels, entre autres, au moyen d'un litige.

En réponse à sa situation financière encore plus difficile, Postes Canada a resserré ses dépenses d'exploitation ces dernières années et a réduit considérablement ses investissements prévus pour la transformation. En voici des exemples :

- Postes Canada a réduit les coûts sous son contrôle et mène ses activités avec plus de prudence. Elle continue de mettre l'accent sur l'amélioration de sa productivité et de rajuster son effectif en fonction du volume là où ses conventions collectives actuelles le permettent. Elle surveille de près ses dépenses, comme les déplacements, les services de consultation et les services contractuels, et impose des restrictions strictes en matière d'embauche externe.

51 Comme indiqué précédemment, le gouvernement a mis fin en 2015 au programme de Postes Canada visant à convertir la livraison à la porte à la livraison aux boîtes postales communautaires.

- Postes Canada continue à mettre l'accent sur l'augmentation des revenus dans tous les secteurs d'activité, dans la mesure du possible, et cherche de nouvelles sources de revenus.
- Postes Canada reporte des investissements importants dans son réseau de traitement pour des projets stratégiques à l'échelle du pays. Par exemple, elle reporte les investissements prévus dans son réseau de traitement à Vancouver, à Ottawa et ailleurs, et suspend les investissements dans certains projets liés à l'expérience client.
- Postes Canada ralentit ses investissements dans des initiatives sociales et environnementales clés. Elle a reporté l'achat de véhicules électriques supplémentaires et de l'infrastructure connexe nécessaire. Cela aura une incidence sur le service et rendra plus difficiles l'atteinte des objectifs environnementaux et le respect des échéances qui y sont rattachées.

De plus, dans le cadre des étapes visant à mettre l'accent sur son mandat principal, soit d'offrir un service postal moderne, Postes Canada a cédé sa participation dans Groupe SCI inc., un important fournisseur canadien de services logistiques tiers, en mars 2024, et sa participation dans Innovaposte, son fournisseur de services partagés de TI, en avril 2024. Bien que ces ventes ponctuelles et les mesures d'économies mises en œuvre par Postes Canada aient été importantes pour générer les entrées de trésorerie et les économies de coûts nécessaires, elles sont loin de compenser les pertes financières croissantes et la détérioration des liquidités.

6. Vision pour l'avenir : Postes Canada en tant que fournisseur de services viable

Postes Canada se trouve à un tournant critique. Face à la baisse continue des volumes du secteur d'activité poste-lettre, à la concurrence accrue sur le marché des colis, au maintien de l'obligation de service universel et aux coûts élevés de la main-d'œuvre et des avantages sociaux, Postes Canada doit se réinventer afin de protéger son rôle de longue date en tant qu'infrastructure nationale publique essentielle pour la population et les entreprises canadiennes. L'entreprise doit se tourner vers un avenir axé sur les gens qui tire parti de sa portée et de sa connectivité inégalées.

Pour devenir un **fournisseur de services viable**, Postes Canada doit financer les services essentiels comme la poste-lettre grâce à suffisamment d'activités commerciales qui cadrent avec ses compétences de base et répondent aux besoins des collectivités mal desservies et des petites entreprises canadiennes. Ce faisant, Postes Canada réalisera son objectif de viabilité financière sans augmenter le fardeau des contribuables à long terme. Pourtant, la voie pour devenir un fournisseur de services viable nécessite des changements importants qui lui procureront davantage de flexibilité :

- Flexibilité pour compétitionner sur le marché concurrentiel des colis d'aujourd'hui;
- Flexibilité de baser ses itinéraires de livraison sur les volumes de colis qu'elle doit livrer chaque jour;
- Flexibilité d'offrir le service de livraison la fin de semaine, le soir et le jour suivant à des tarifs abordables;
- Flexibilité sur le plan de la réglementation pour être agile, réagir rapidement et harmoniser ses services avec les besoins en évolution des Canadiens et des Canadiennes tout en offrant des mécanismes de contrôle modernes en matière de surveillance gouvernementale;
- Flexibilité nécessaire pour investir dans l'entreprise, son réseau et son personnel et, surtout, pour améliorer constamment le service à la population et aux entreprises canadiennes.

Obtenir cette flexibilité requiert une vision pluriannuelle en plusieurs étapes qui comprend une modernisation importante de la réglementation et des conventions collectives. Et cela ne se fera pas du jour au lendemain ni avec les contraintes actuelles de Postes Canada.

Vous trouverez ci-dessous la vision de Postes Canada pour devenir un fournisseur de services viable, qui passe de la dépendance à l'égard de services d'une autre époque à une position porteuse d'innovation et de croissance dans l'économie canadienne. Cette vision comprend l'intégration des actifs physiques de Postes Canada à ses capacités numériques pour assurer des liens fluides pour toute la population canadienne, tant au pays qu'à l'étranger. Cette vision suppose également que Postes Canada continue d'offrir des services fiables aux régions mal desservies afin qu'elles puissent communiquer de manière équitablement accessible, tout en favorisant l'inclusion économique en permettant aux entreprises de prospérer au moyen d'outils puissants et abordables et en comblant le fossé numérique. Postes Canada fournira plus de détails sur les modifications à la réglementation et aux conventions collectives qui sont nécessaires pour mettre en œuvre cette vision à la prochaine phase des travaux de la commission d'enquête sur les relations de travail.

6.1 Postes Canada : vision sur deux ans

À court terme, Postes Canada a besoin d'urgence d'un modèle de livraison qui lui permet *aujourd'hui* a) de payer le personnel équitablement pour le temps travaillé, tout en réduisant au minimum le temps improductif et b) d'offrir la livraison abordable la fin de semaine et le jour suivant ainsi que d'autres services novateurs que la population et les entreprises canadiennes attendent et, dans certains cas, dont elles ont besoin. Ces changements sont essentiels pour assurer la viabilité financière de Postes Canada, pour répondre aux besoins en évolution de la population canadienne et pour rendre le réseau de Postes Canada plus simple pour les petites entreprises et en faire un centre de croissance facile d'accès pour les nouveaux entrepreneurs du pays.

Pour réaliser cette vision, Postes Canada a besoin de moderniser les conventions collectives des unités urbaines et des FFRS du STTP afin d'avoir de la flexibilité dans son modèle de dotation en personnel et de livraison et de pouvoir réduire ses coûts élevés de main-d'œuvre (notamment un modèle de rémunération payant uniquement le temps travaillé), tout en offrant un emploi attrayant, équitable et sécuritaire aux Canadiens et aux Canadiennes d'un océan à l'autre. Postes Canada a également besoin d'une approche réglementaire modernisée, qui lui donne plus de flexibilité pour agir rapidement dans le marché hyper concurrentiel des colis d'aujourd'hui, tout en fournissant les mécanismes de contrôle appropriés en matière de surveillance gouvernementale.

Ces changements apporteront leur lot de défis, mais Postes Canada est déterminée à améliorer les relations entre la direction et le personnel en cultivant des liens positifs avec ses agents négociateurs, y compris le STTP, et en travaillant avec eux afin de bâtir un service postal plus fort pour les gens du pays. Les partenariats avec tous les agents négociateurs de Postes Canada seront indispensables au succès à long terme du service postal.

Au cours des deux prochaines années, il sera important de créer les conditions propices au changement en collaborant avec le gouvernement, les agents négociateurs et la population canadienne sur l'échelle et la portée nécessaires.

6.2 Postes Canada : vision sur cinq ans

À moyen terme, avec le cadre réglementaire adéquat, Postes Canada est en bonne voie de devenir une organisation flexible et axée sur les colis qui est en mesure de maintenir sa place concurrentielle sur le marché des colis, particulièrement en ce qui a trait aux retours de colis, au soutien aux petites entreprises et aux services de colis dans les collectivités rurales, éloignées et du Nord. Postes Canada doit notamment :

- Terminer sa transition vers un modèle de livraison sept jours par semaine, avec la capacité de répondre aux pressions concurrentielles en évolution sur le marché des colis aujourd'hui (p. ex., livraison la fin de semaine et le jour suivant) et à l'avenir;
- Fonctionner selon des normes de service et d'accès qui reflètent la réalité de l'érosion du service poste-lettre et les priorités de livraison en évolution de la population canadienne;
- Maintenir un réseau de vente au détail hautement accessible pour la population canadienne – qui n'est pas fondé sur le nombre de bureaux de poste de la Société, mais plutôt sur des approches et des partenariats qui maximisent la disponibilité et la facilité d'utilisation pour chaque collectivité;
- Avoir la flexibilité d'utiliser et de rajuster son effectif pour répondre à ses besoins opérationnels;
- Avoir des taux horaires pour les heures productives qui correspondent davantage à ceux de ses concurrents syndiqués;
- Demeurer le meilleur employeur du secteur de la livraison en offrant des régimes de retraite et d'avantages sociaux stables et abordables à son personnel;
- Réinvestir dans ses secteurs prioritaires – notamment son réseau, le remplacement de ses systèmes moyenâgeux, l'amélioration accrue de la santé et la sécurité de son personnel et un environnement plus vert – tout en maintenant un service égal à tout le monde.

Cette vision nécessite la modernisation de la réglementation et des conventions collectives afin que Postes Canada puisse être concurrentielle sur le marché des colis et harmoniser ses normes de service, la fréquence de livraison et l'accès aux besoins en évolution des Canadiens et des Canadiennes, tout en maintenant un niveau élevé d'accessibilité des services pour la population.

6.3 Postes Canada : vision sur dix ans

À long terme, Postes Canada vise à devenir un fournisseur de services viable et qui finance les services essentiels qu'elle offre aux Canadiens et aux Canadiennes en générant une activité commerciale suffisante pour assurer sa stabilité financière sans être un fardeau pour les contribuables. Postes Canada va :

- Moderniser ses opérations pour que toute la population ait toujours accès au service poste-lettre et à la livraison des colis à un niveau de service de base qui correspond aux besoins en évolution de la population et des petites entreprises.
- Continuer de couvrir l'ensemble du pays en assurant un service abordable assorti de normes claires en matière de service et de fréquence, mais avec de la flexibilité quant à la façon dont ce service est offert et le pouvoir discrétionnaire de surpasser les nouvelles normes de service et de fréquence de livraison.
- Demeurer le pilier du cybercommerce au Canada, notamment en offrant des services essentiels ne faisant pas partie du monopole aux collectivités rurales, éloignées et du Nord et aux petites entreprises.
- Fournir l'accès aux services postaux essentiels répondant aux besoins de chaque communauté, tout en maintenant un niveau élevé d'accès aux services pour toute la population.
- Continuer d'offrir des emplois attrayants, équitables et sécuritaires aux gens d'un océan à l'autre.

- Offrir une tarification du service poste-lettre qui est plus explicitement liée au coût de livraison (et établie en fonction d'une nouvelle norme de service). Cette transparence accrue donnera aux entreprises canadiennes plus de prévisibilité.
- Continuer de chercher des occasions en matière de services connexes en fonction des besoins des Canadiennes et des Canadiens, du rendement du capital investi et du potentiel de croissance, tout en misant sur les compétences de base de Postes Canada.
- Réinvestir ses bénéfices dans l'entreprise afin de bâtir une entreprise qui peut continuer à remplir son important mandat pour la population canadienne.
- Réduire au minimum son empreinte environnementale et continuer d'être un leader environnemental dans le secteur de la logistique.
- S'adapter à l'évolution des besoins des Canadiennes et des Canadiens et faire le pont entre le numérique et le physique à l'ère du cybercommerce, de la numérisation et de l'innovation.

Cette vision d'une institution canadienne revitalisée permettra aux gens d'établir des liens significatifs, au pays ou à l'étranger. Il faut toutefois noter que cette vision à long terme dépend de la capacité de Postes Canada à opérer les changements plus immédiats qu'elle recherche. Sans ces changements nécessaires à court terme, la vision à long terme de Postes Canada pour devenir un fournisseur de services durable est hors de portée.

7. Approche de Postes Canada pour la présente ronde de négociations

Postes Canada a amorcé la présente ronde de négociations avec le STTP avec l'objectif d'assurer un avenir viable pour la Société.

Les conventions collectives actuelles entre Postes Canada et le STTP ont été conçues à une époque où les volumes d'articles poste-lettre étaient élevés et stables. Toutefois, aujourd'hui, en raison de la baisse des volumes de poste-lettre et de la concurrence croissante sur le marché des colis, ces conventions collectives imposent des règles rigides et coûteuses qui entravent la capacité de Postes Canada à répondre aux besoins en évolution de la population canadienne.

Pour être en mesure d'atteindre ses objectifs à long terme, 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.

En même temps, 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 aux Canadiens et aux Canadiennes d'un océan à l'autre.

En tenant compte de ces facteurs, Postes Canada a abordé la présente ronde de négociations en proposant 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. Comme il sera décrit plus en détail dans les prochains documents que nous soumettrons, au cours de la présente ronde de négociations, Postes Canada cherche à obtenir des changements qui lui permettraient de bénéficier elle aussi de la flexibilité de base dont ses concurrents tirent parti au quotidien, tout en demeurant un employeur de premier plan dans l'industrie.

8. Conclusion : Préserver une infrastructure nationale vitale

Les défis auxquels est confrontée Postes Canada ont augmenté au fil du temps et ont été accentués par le climat concurrentiel postpandémie. En raison de ces défis, le système se trouve aujourd'hui à un tournant critique. Postes Canada doit changer maintenant, sinon cette importante infrastructure publique nationale sera mise en péril et elle aura de la difficulté à soutenir et à servir le pays, en particulier les personnes qui en ont le plus besoin.

Postes Canada a évolué afin d'accroître sa compétitivité et de mieux servir la population. Toutefois, la crise financière actuelle nécessite une approche beaucoup plus large, dont des changements aux conventions collectives et au cadre réglementaire, pour que l'entreprise demeure pertinente en tant qu'institution canadienne.

Postes Canada est déterminée à piloter ce changement et à veiller à ce que ce service essentiel continue d'être offert aujourd'hui et dans l'avenir. Son objectif est de s'assurer que le système postal national est bien positionné pour servir un pays en évolution rapide et parvenir à l'autonomie financière. Pour ce faire, Postes Canada doit avoir la flexibilité nécessaire pour être concurrentielle dans le contexte actuel du cybercommerce, tout en investissant dans le service qu'elle offre à l'ensemble du pays et en protégeant ce service.