



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 026 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 20 septembre 2016

—
Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 20 septembre 2016

• (1730)

[Traduction]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): Mesdames et messieurs, je déclare la séance ouverte.

Le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires tient sa 26^e séance et entreprend son étude sur Postes Canada.

Chers collègues, si je pouvais avoir votre attention avant que nous ne commencions la séance comme telle, nous devons nous occuper d'une affaire du Comité. J'ai parlé en particulier avec certains d'entre vous. Cela concerne la tournée du Canada que nous entreprendrons prochainement pour sonder l'avis et les attentes de la population canadienne à l'égard de Postes Canada.

Nous tenons une séance demain après-midi à 15 h 30. Si vous êtes disponibles, j'ai demandé au logisticien qui s'est occupé de tous les détails de cette tournée de nous rencontrer à 15 heures ici même, juste avant le début de notre séance de 15 h 30.

L'itinéraire de cette tournée, qui débutera dimanche — du moins, les vols commencent dimanche — vous sera envoyé par voie électronique, probablement demain matin. Vous aurez ainsi tous l'occasion d'y jeter un coup d'oeil.

La rencontre de 15 heures vise à répondre aux questions précises que vous pourriez avoir. En ce qui concerne les transports terrestres, si vous arrivez à l'aéroport à 15 heures, est-ce que quelqu'un vous y attendra ou devez-vous vous rendre par vous-même à l'hôtel? Où se trouvent les hôtels? Comment les séances se dérouleront-elles? Vous aurez l'occasion de poser toutes ces questions demain à 15 heures. Nous enverrons également un avis à ce sujet. Si vous êtes disponibles, nous tiendrons la réunion à 15 heures dans cette pièce pour parler de la logistique entourant notre tournée pancanadienne.

Sur ce, nous commencerons la séance.

Comme vous le savez, nous amorçons une étude sur l'avenir de Postes Canada. La ministre responsable, l'honorable Judy Foote, souhaitait procéder à des consultations exhaustives. Dans le cadre de ces consultations, elle a mis sur pied un groupe de travail, dont les membres sont ici aujourd'hui afin de parler des conclusions de leur rapport. Ce dernier traite notamment de la viabilité financière de Postes Canada dans l'avenir. Bien entendu, nous parcourrons le pays pour parler avec les Canadiens de leurs attentes à propos de l'avenir de Postes Canada.

Le Comité rédigera ensuite un rapport fondé sur les conclusions du groupe de travail et les observations qu'il aura recueillies auprès des Canadiens de toutes les régions du pays. Il déposera ce rapport à la Chambre des communes avant la fin de la présente année. Le gouvernement prendra ensuite une décision en temps opportun.

Nous sommes ici pour entendre le groupe de travail.

Madame Bertrand, je crois comprendre que vous avez un exposé de 10 minutes. Peut-être pourriez-vous auparavant nous présenter vos collègues du groupe de travail, puis commencer votre exposé. Les membres du Comité vous poseront ensuite des questions.

Madame Bertrand, vous avez la parole.

Mme Françoise Bertrand (présidente, Groupe de travail sur la Société canadienne des postes): Merci, monsieur le président.

Nous sommes enchantés de témoigner après quatre mois de travail intensif.

J'aimerais vous présenter les trois autres membres du groupe de travail. Je commencerai par Krystyna Hoeg, de Toronto. Elle vit parfois à St. Andrews, où elle possède une maison également. Elle dit être quelque peu bipolaire.

Je vous présente aussi Marena McLaughlin, originaire du Nouveau-Brunswick. Elle a travaillé comme fonctionnaire pendant de nombreuses années. Si vous aimez le football, vous connaîtrez Jim Hopson, de la Saskatchewan. Voilà les quatre larrons, qui tous ont des origines et des expériences différentes.

Nous sommes également accompagnés d'employés du ministère qui nous ont prêté main-forte dans le cadre de notre travail et que je tiens à saluer, car notre rapport, avec lequel vous prendrez bientôt la route, est le fruit des efforts de bien des gens.

Nous avons dû évaluer la situation financière actuelle et les projections de Postes Canada; il ne s'agissait pas d'une vérification, mais d'un examen de la situation présente. Nous avons également dû analyser les besoins des Canadiens. Nous avons ouvert un site Web et reçu beaucoup de lettres; 22 000 Canadiens nous ont ainsi fait part de leurs opinions. Nous avons aussi réalisé des sondages scientifiques, interrogeant plus de 1 200 Canadiens afin de comprendre leurs besoins et leurs comportements. Vous observerez parfois certaines disparités. Nous avons également sondé quelques entreprises, considérant que ces dernières ont souvent des besoins différents des particuliers.

Après avoir évalué la situation financière de la société et pris connaissance des besoins, nous devons voir si nous pouvons trouver différentes idées pour combler les lacunes. À cette fin, nous avons travaillé avec des entreprises possédant de l'expérience à l'échelle internationale pour connaître les pratiques exemplaires des services postaux de par le monde.

L'évaluation financière proprement dite a été effectuée par Ernst & Young, alors que les sondages ont été menés par EKOS, Patterson Langlois et Environics.

●(1735)

Permettez-moi de commencer en disant que le volume des lettres envoyées par la poste a diminué de 20 % au cours des cinq dernières années et constitue maintenant moins de la moitié, c'est-à-dire 42 %, du volume traité par Postes Canada. Le courrier publicitaire représente maintenant plus de la moitié du courrier que livre la société; il ne s'agit pas uniquement de circulaires, mais aussi de publicités adressées à des destinataires. Par contre, le commerce électronique a fait augmenter le volume de colis. Postes Canada, d'une société s'occupant principalement du courrier, est maintenant un organisme qui livre principalement des colis.

Malheureusement, on s'attend à ce que les volumes de lettres continuent de diminuer. Je dis « malheureusement », car c'est cette activité qui génère la majorité des revenus. L'avenir du courrier publicitaire lui-même est douteux, compte tenu des préférences des destinataires et des initiatives d'écologisation. Le marché du colis est fort concurrentiel et le devient de plus en plus. Les entreprises de livraison de colis doivent donc composer avec la réalité du marché. On ne peut pas déclarer qu'on souhaiterait avoir une augmentation. On peut en demander une, mais on ne détient pas le monopole, comme c'est le cas pour le courrier.

L'un des principaux problèmes auxquels Postes Canada est confrontée, c'est le fait que ses coûts sont en grande partie fixes. Il lui est difficile de les réduire pour réagir à la diminution de ses volumes d'affaires. Elle possède une vaste infrastructure d'installations de traitement, de dépôts et de bureaux de poste pour traiter le courrier. Les services postaux exigent un effectif imposant; les coûts de la main-d'oeuvre constituent ainsi environ 70 % des coûts totaux de la société.

Postes Canada a aussi un régime de retraite affichant un déficit de solvabilité actuellement évalué à 8,1 milliards de dollars. Grâce aux mesures d'assouplissement temporaires accordées par le gouvernement, elle a pu différer des versements de quelque 1,4 milliard de dollars en 2015. Mais à moins que les taux d'intérêt ne s'améliorent substantiellement, ce que nous souhaitons tous, Postes Canada n'aura pas les liquidités suffisantes en main pour financer ses activités quand elle reprendra ses paiements de solvabilité.

Postes Canada est également confrontée à d'autres difficultés découlant des obligations prévues dans le Protocole du service postal canadien, lesquelles exigent que le courrier soit livré cinq jours par semaine. Voilà qui entre en contradiction avec les opinions des Canadiens interrogés, dont 73 % étaient ouverts à l'idée de recevoir le courrier un jour sur deux. Le protocole maintient aussi le moratoire de 1994 sur la fermeture des bureaux de poste en régions rurales, qui empêche Postes Canada de fermer ou de transformer en franchise près de 3 600 bureaux de poste. En raison de la croissance de la population, des régions qui étaient autrefois rurales sont maintenant des banlieues de grandes villes. Je vous donnerai ici les exemples de Halifax, Moncton et Saskatoon, qui sont maintenant des villes. Nous le savons tous.

Quand nous avons examiné les faits, nous avons découvert que même dans la situation actuelle, Postes Canada a engrangé un modeste profit de 99 millions de dollars l'an dernier. Pour nous, c'est un petit profit; pas pour notre portefeuille, mais pour celui de Postes Canada. Quand on fait les projections, on constate que dans 10 ans d'ici, la société accusera des pertes de 700 millions de dollars. Nous avons donc jugé que nous devons vraiment chercher, comme la ministre nous l'a demandé, ce qu'il pourrait être fait pour aider Postes Canada à demeurer telle que les Canadiens nous ont dit qu'ils l'aimaient.

Voici ce que la majorité d'entre eux — c'est-à-dire de plus de 80 % à 90 % — nous ont indiqué qu'ils aimaient de Postes Canada: ils aiment son service, ils y sont attachés et ils souhaitent que le service postal demeure un service public. Dans les faits, toutefois, ils n'utilisent plus ses services autant qu'avant. Quatre-vingt-onze pour cent des Canadiens sont connectés à Internet et 69 % d'entre eux reçoivent et paient leurs factures en ligne. C'est, bien entendu, pour ces raisons qu'ils n'utilisent plus autant le service postal qu'avant.

●(1740)

Nous avons donc, avec Oliver Wyman, examiné diverses possibilités qui permettraient de réaliser des économies ou de générer de nouveaux revenus, et fait le tri des solutions glanées auprès de divers services postaux du monde en employant trois critères. Nous voulions premièrement déterminer si elles cadraient avec les capacités et les compétences existantes de Postes Canada. Nous voulions aussi vérifier s'il y avait de la place sur le marché. Nous souhaitons enfin nous assurer que la société disposait des moyens nécessaires. Devrait-elle effectuer des investissements substantiels, compte tenu de sa très faible marge de manoeuvre financière? Pouvait-elle concrétiser l'idée sans faire d'investissement d'envergure?

Après avoir étudié plus de 30 possibilités — il y en avait 38, en fait —, nous avons finalement décidé, en tenant compte des critères, de vous en présenter huit, dont la plupart se traduiraient par des économies.

Vous reconnaîtrez celle de la conversion aux boîtes postales communautaires. Compte tenu de ce que nous avons entendu de la part de la population canadienne, nous avons pensé qu'il serait important... Lors de la rencontre que nous avons tenue avec les parties prenantes, on nous a dit qu'il ne faudrait pas envisager l'installation de telles boîtes dans les centres-villes, où la circulation est intense et où l'espace se fait rare. La majorité des Canadiens — plus de 90 %, je dirais — nous ont indiqué que les personnes ayant des problèmes de mobilité devraient recevoir leur courrier à la porte. Si on exclut ces personnes, il y a quelque 800 000 adresses où les Canadiens étaient prêts à se rendre à une boîte postale communautaire après avoir compris la situation financière.

Il serait aussi possible de convertir environ 800 des bureaux de poste dont les volumes sont les plus élevés, comme ceux de Halifax, de Moncton et de Saskatoon, par exemple. Dans toutes les régions du pays, des agglomérations qui étaient rurales dans les années 1990 sont devenues des banlieues ou des zones urbaines.

La livraison du courrier un jour sur deux est une autre possibilité très intéressante que vous pourriez examiner. À l'heure actuelle, vous comprenez, les colis sont livrés à la maison par la même personne qui apporte le courrier. Les Canadiens nous ont signifié qu'ils tiennent à recevoir les colis le jour même, mais qu'une livraison une, deux ou, au plus, trois fois par semaine suffit pour le courrier. Quand leur courrier est livré dans une boîte postale communautaire, ils nous ont indiqué qu'ils vont le chercher une seule fois par semaine en raison de la réduction de volume.

Nous vous proposons aussi la possibilité de rationaliser les opérations de traitement. Bien entendu, comme c'est le cas pour toutes les entreprises, on peut toujours rationaliser. Nous pensons que les économies pourraient être évaluées à 66 millions de dollars.

Vous savez tous que Purolator appartient à Postes Canada. Il existe déjà des synergies entre les deux. Nous pensons qu'on peut les accroître afin de réaliser des économies pouvant atteindre 60 millions de dollars.

Nous avons quelques idées pour augmenter les revenus, mais il ne s'agit pas de montants considérables. On pourrait notamment vendre de la publicité dans les bureaux de poste et sur la flotte. Comme cette dernière est importante, cette solution pourrait s'avérer intéressante. Nous avons estimé les revenus de 15 à 20 millions de dollars, et avons indiqué 19 millions de dollars.

Enfin, en ce qui concerne l'obligation qu'a Postes Canada de rejoindre tous les Canadiens, peu importe où ils résident au pays, nous considérons que la société pourrait générer des revenus de quelque 10 millions de dollars si elle pouvait trouver d'autres partenaires pour effectuer la livraison. Voilà les possibilités s'inscrivant dans les possibilités de types budgétaires que nous vous présentons.

Au regard de la situation, de sa gravité et du fait que nous vivons dans un monde numérique qui continuera de prendre de l'expansion, et étant donné que nous avons particulièrement interrogé les jeunes — et je vous regarde, monsieur Drouin —, nous avons jugé, compte tenu de ce que nous avons découvert, qu'il faut non seulement se tourner vers Internet, mais aussi vers la mobilité. La vitesse ne fera que croître avec le temps. Il faut donc comprendre que nous nous trouvons à la croisée des chemins et que si nous pouvons prendre quelques mesures pour corriger le budget à court et à moyen terme, il faudra toutefois regarder à long terme, ce qui exigera des types de possibilités plus structurelles.

• (1745)

Nous vous avons proposé quelques solutions pour que vous les étudiez. De notre point de vue, elles concernent les services qui pourraient continuer d'être offerts dans les bureaux de poste après un examen de ce qui est réellement rural selon les municipalités, les gouvernements provinciaux, les autres services du gouvernement fédéral et même le secteur privé, comme les banques. Nous savons que les banques ont quitté certaines communautés. Souhaiteraient-elles y offrir des services en partenariat avec Postes Canada?

L'autre solution qui semble intéressante consisterait à modifier la gouvernance. Comme il s'agit d'une institution fort complexe, aurait-on intérêt à changer la donne pour s'assurer que toutes les parties prenantes apportent leur contribution aux changements qu'il faudra effectuer?

En outre, nous savons tous que la relation avec les syndicats est houleuse. Nous avons observé la situation dernièrement et nous avons pensé vous proposer de faire intervenir un tiers: pas un arbitre ou un médiateur, mais quelqu'un qui travaillerait à la restructuration des activités pour s'assurer qu'elles cadrent avec ce que Postes Canada est devenue.

Nous proposons également d'augmenter le prix du timbre. Cette stratégie a été employée en 2014, quand ce prix est passé de 63 à 85 ¢. On ne peut pas affirmer que c'est la raison du déclin, mais il y a lieu de s'attendre à ce que plus le prix du timbre augmente, plus la tendance s'accélère, si on ne tient pas compte de l'indexation. Chose certaine, rien n'indique, dans l'analyse que nous avons réalisée avec Ernst & Young, qu'il faille geler ce prix. Voilà une autre possibilité que vous pouvez examiner.

Enfin, vous avez vu les unes dans les divers médias du pays. Ces derniers se sont emparés de notre idée de distribution de marijuana et l'ont vraiment mal comprise. Ils n'ont pas réellement lu le rapport en entier. Ce que nous voulions dire, c'est que Postes Canada livre déjà de la marijuana à des fins médicales. Si le gouvernement juge bon de légaliser la marijuana, il pourrait peut-être envisager un rôle pour Postes Canada. Il n'est pas question ici de production ou de vente au détail, mais bien de distribution.

Ai-je oublié quelque chose, mes amis? Non?

Merci, monsieur le président.

• (1750)

Le président: Merci beaucoup, madame Bertrand, d'avoir fait un exposé fort exhaustif. Je vous en remercie.

Chers collègues, je devrais probablement dire — dans un esprit de transparence, comme Mme Bertrand l'a indiqué — que M. Hopson est bien connu dans le milieu du football. Je me considère certainement comme son ami. Il est l'ancien président-directeur général des Roughriders de la Saskatchewan, et même si je n'ai pas à me récuser parce que j'ai une relation personnelle avec lui, je pense qu'il serait bon, afin d'établir un consensus et de pouvoir avancer tous dans la même direction, que le Comité s'entende pour dire que nous convenons tous que les Roughriders de la Saskatchewan sont la meilleure équipe de la Ligue canadienne de football.

L'hon. Steven Blaney (Bellechasse—Les Etchemins—Lévis, PCC): J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Le président: Si nous pouvons commencer avec ce postulat, la séance se déroulera à merveille.

L'hon. Steven Blaney: Je conteste les propos de la présidence.

Le président: Quoi qu'il en soit, blague à part, je vous remercie de nouveau, madame Bertrand.

Nous allons entreprendre notre période habituelle de questions. La séance doit se poursuivre jusqu'à 19 heures; nous disposons donc d'une heure et trois quarts environ pour poser des questions. Nous commencerons par des interventions de sept minutes, en accordant la parole au côté du gouvernement en premier.

Monsieur Drouin prendra la parole en premier pour sept minutes.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je tiens à remercier le groupe de travail d'avoir passé l'été sur la route afin de rencontrer la population et de rédiger un rapport. Nous lui en sommes certainement reconnaissants.

La ministre vous a chargés de recueillir, au cours des quatre derniers mois, des observations auprès d'un éventail de Canadiens et de parties prenantes. Pouvez-vous nous expliquer le mandat exact du groupe de travail?

Mme Françoise Bertrand: Volontiers.

Notre mandat consistait à évaluer la situation financière, non pas pour réaliser une vérification, mais pour examiner la situation actuelle et évaluer les projections pour les 10 prochaines années.

Nous nous sommes également intéressés aux besoins de la population. Nous devons non seulement la consulter, mais aussi la mobiliser. Nous avons donc créé un site Web où nous publions une question par semaine pour inciter les gens à le consulter. Nous avons également indiqué que nous répondrions à toutes les lettres reçues. Nous avons en outre réalisé des sondages, interrogeant 2 400 Canadiens, 400 Autochtones et 1 200 entreprises. Voilà d'où viennent les données scientifiques que nous vous remettons pour vous aider dans vos travaux.

Nous avons également travaillé avec des experts, comme EY et Oliver Wyman. Nous avons aussi pensé à rencontrer des parties prenantes, des clients, des concurrents, des associations et des syndicats. Nous avons rencontré les syndicats, bien entendu. Nous avons également rencontré Postes Canada à quelques reprises parce qu'elle nous fournissait des renseignements de base qui nous ont permis de faire notre travail.

Voilà ce que nous avons fait. Nous aurions adoré parcourir le pays, mais nous sommes restés à Ottawa la plupart du temps, car nous comprenons très bien que c'est vous qui consulerez la population en voyageant aux quatre coins du pays. Nous devons lancer le bal pour que les gens sachent que des travaux étaient en cours; notre travail constituait la première partie, et le vôtre, la seconde.

M. Francis Drouin: Je comprends. Notre comité s'approprie effectivement à parcourir le Canada.

Je viens d'une région rurale du Canada, où Postes Canada une des institutions, ou parfois la seule institution, qui s'y trouve avec son drapeau. Elle inspire un sentiment de fierté chez les Canadiens.

J'ai vu dans votre rapport le passage sur les services bancaires postaux. J'ai reçu, de maires de l'Est de l'Ontario, une lettre où ils me demandent de préconiser ces services. Je conviens que les banques canadiennes ont de solides assises financières et effectuent un excellent travail.

Je suis un jeune Canadien d'à peine 32 ans, et je mets rarement les pieds dans une banque, mais je pense aussi à ma grand-mère et aux autres grand-mères du pays. Mon père m'appelle encore pour insérer un DVD. Je pense que nous devons également penser à eux, à ceux qui ont encore besoin de se rendre dans un lieu physique.

Pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous proposez la quatrième solution, qui consiste à nouer un partenariat avec de trois ou cinq grandes banques ou caisses populaires pour ajouter des succursales à faible coût à leur réseau? Pourquoi avez-vous proposé cette idée-là?

• (1755)

Mme Françoise Bertrand: Revenons au postulat de départ. Nous avons rencontré un grand nombre de parties prenantes. Nous n'avons pas voyagé, mais nous avons parlé au téléphone avec La Poste, en France, avec le Royaume-Uni et avec d'autres instances pour comprendre les tenants et aboutissants. Nous avons saisi à quel point il est complexe d'établir une banque aujourd'hui et compris que l'investissement est coûteux en raison de la conformité à la réglementation, de la nécessité d'assurer une sécurité avancée en matière de TI et des compétences nécessaires.

Le fait est que, comme vous l'avez lu, la population canadienne est bien servie. Vous le comprenez très bien. Il en coûte cher d'établir une banque. Le choix vous revient, et il ne nous appartient pas de décider ce que le gouvernement fera au bout du compte. Comme notre mandat consistait à composer avec le fait que Postes Canada n'est pas autosuffisante à l'heure actuelle, sachez que le passage aux services bancaires postaux ne l'aiderait pas à assurer sa viabilité, mais le gouvernement pourrait décider autre chose.

Nous admettons également que le bureau de poste en région rurale et éloignée revêt un caractère différent que de ceux situés en ville, non seulement parce qu'il arbore l'unifolié, mais parce qu'il est encore un témoin de...

M. Francis Drouin: C'est le seul point de rendez-vous de bien des Canadiens.

Mme Françoise Bertrand: Oui, c'est un carrefour communautaire. Voilà pourquoi nous les appelons ainsi en disant qu'ils préservent le dynamisme de la communauté. C'est la raison pour

laquelle nous indiquons ici qu'il serait intéressant que le bureau de poste devienne quelque chose de plus. Non seulement les gens pourraient s'y réunir, mais il pourrait servir de café. La municipalité, ainsi que d'autres entreprises, peut-être le gouvernement provincial, Service Canada et les banques, pourraient y offrir quelques services. Ils pourraient y installer un guichet, car ils ont fermé leurs succursales dans la plupart de ces communautés. Nous pensons que ce carrefour communautaire pourrait également être utile à votre grand-mère et peut-être à vous, car un jour, vous voudrez rencontrer quelqu'un en personne.

Le président: Je pense que je vais vous arrêter là. Il vous reste environ 10 secondes avant que le temps ne soit écoulé.

Monsieur Blaney, vous avez la parole pour sept minutes.

[Français]

L'hon. Steven Blaney: Merci, monsieur le président.

Monsieur le président, parlons-nous du système de paye Phénix ou de Postes Canada?

[Traduction]

Le président: Nous parlons de Postes Canada, monsieur Blaney.

[Français]

L'hon. Steven Blaney: Madame Bertrand, en tant que présidente du Groupe de travail sur la Société canadienne des postes, je vous félicite et vous dis bravo.

• (1800)

Mme Françoise Bertrand: Merci.

L'hon. Steven Blaney: Votre groupe a fait un travail remarquable. J'ai quelques mots pour le qualifier. Tout d'abord, vous avez une approche constructive. Vous avez aussi une approche exhaustive. Vous avez regardé partout, vous avez fouillé la question et vous vous êtes entourés d'experts. De plus, vous avez une approche réaliste.

À la veille d'entreprendre la tournée, mon appréhension est que nous allons rencontrer beaucoup de gens qui vont nous dire qu'ils aimeraient avoir beaucoup de crémage sur le gâteau. Malheureusement, nous avons un problème, parce que le gâteau manque de levure, il est périmé et il ne lève pas. C'est ce que vous avez démontré.

J'ai beaucoup aimé ce que vous avez dit quand vous avez mentionné que le sondage d'opinion avait révélé qu'une fois que les Canadiens étaient informés de certains de défis financiers que rencontre Postes Canada, la plupart d'entre eux acceptaient plus facilement les changements. Lors de séances précédentes du Comité, nous avons eu des discussions avec nos analystes quant à la façon dont nous pouvons sensibiliser les Canadiens à la situation dramatique que vit Postes Canada, qui offre un service auquel nous sommes tous attachés.

Mon premier point porte sur le fait que je viens d'une région comportant une bonne partie qui est rurale et où il n'y a pas de boîtes postales communautaires. Je me sens tiraillé, parce que je vois des boîtes postales communautaires dans certaines régions où il y a le service postal en milieu rural. On veut maintenir le service postal actuel dans quelques parties de ma circonscription, mais aussi ailleurs. Finalement, on va demander à des gens qui ont un niveau de service inférieur de maintenir ce niveau de services. Il y a un principe d'équité qui m'interpelle à cet égard.

Vous avez évoqué précédemment la question des gens ayant une mobilité réduite. Vous avez dit que dans le cas des gens qui ont un problème de mobilité, on devrait probablement maintenir le service à domicile. Dans ma circonscription, les gens qui ont un problème de mobilité n'ont pas accès à un service à domicile.

Je pense que nous devrions trouver des solutions qui s'appliquent à l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens. Sinon, il y a un risque que les régions se dressent contre les villes. Les gens vont se dire que parce qu'ils vivent en région, ils n'ont pas le service auquel ils doivent s'attendre et sont obligés de payer pour maintenir un service postal déficitaire.

Je parle beaucoup, mais j'ai plusieurs questions à aborder.

Je passe à mon second point. Pourriez-vous aborder la question de la gouvernance. C'est un sujet qui est intéressant et vague en même temps. Il y a aussi, évidemment, la question du moratoire?

Dans ce cas, je ne prêcherai pas pour ma paroisse. Politiquement, c'était payant de le faire. Nous disions qu'il ne fallait pas toucher aux bureaux de poste, mais dans les faits, cela coûte plus cher et le niveau de service est inférieur. Vous l'avez très bien exprimé dans votre intervention.

Ne faudrait-il pas justement oser aller plus loin dans les scénarios? Le gouvernement ne va peut-être pas accepter tout ce que vous avez proposé. Si nous n'allons pas assez loin, je me dis que le gouvernement va arriver avec des demi-mesures.

J'ai beaucoup parlé, mais je vous dis encore une fois bravo.

Je vous remercie.

Mme Françoise Bertrand: Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Madame Bertrand, avant que vous ne répondiez, sachez que si votre réponse est aussi longue que la question, les sept minutes seront écoulées. Je vous demanderais donc de...

L'hon. Steven Blaney: Vous voyez, vous avez amplement de temps.

[Français]

Mme Françoise Bertrand: Je vous remercie de ces commentaires positifs. Cela exprime, je pense, l'importance que nous accordons à votre comité puisque nous tenons à vous transmettre le plus d'informations possible afin que vous puissiez faire le meilleur travail possible.

Avant que je cède la parole à mon collègue, laissez-moi vous rappeler qu'en ce moment, nous avons tous un service postal de qualité. C'est d'ailleurs ce que les Canadiens nous disent. Ils nous disent qu'ils sont très satisfaits, et ce, dans une proportion de 90 % et plus. Ils sont très attachés au service postal. Cependant, à l'échelle du pays, les Canadiens ne reçoivent pas tous le courrier de la même façon.

Je vais vous donner les statistiques à ce sujet. Un proportion 27 % de la population reçoit le courrier à la porte de leur domicile, 26 % dans un point central, par exemple dans les grandes tours d'habitation, 32 % dans les boîtes postales communautaires, 11 % par l'entremise du bureau de poste et, finalement, 4 % dans les boîtes postale le long des rangs.

Déjà, au moment où nous nous parlons et au moment où les Canadiens nous disent qu'ils sont très satisfaits, nous voyons que, comme on le dit parfois, *one size doesn't fit all*. Nous pouvons être satisfaits même si nous ne recevons pas tous le courrier de la même façon.

Je vais laisser mon collègue vous parler de la question des différentes réalités.

L'hon. Steven Blaney: Merci.

[Traduction]

M. Jim Hopson (membre, Groupe de travail sur la Société canadienne des postes): Merci.

J'ai eu la chance immense, au cours de ma carrière, de passer beaucoup de temps dans les régions rurales de la Saskatchewan. J'ai vécu à Moose Jaw et à Regina, mais aussi dans des localités comme Lumsden, Sturgis et Ceylon. J'ai donc connu un large éventail de services postaux et j'en ai toujours été satisfait.

Je comprends les observations formulées sur les régions rurales. Je vais chercher mon courrier dans une franchise située dans un magasin, le seul véritable lieu de rassemblement des gens. Nous comprenons la situation.

Il semble que les gens, peu importe où et comment ils reçoivent leur courrier, sont généralement satisfaits. Les mécontents sont ceux qui ont subi la conversion, mais ils se sont montrés bien plus satisfaits du service une fois habitués au changement.

Selon moi, l'idée de carrefour communautaire est importante. Le dépeuplement du Canada rural, particulièrement dans ma région rurale de la Saskatchewan, a entraîné une baisse du nombre d'entreprises et d'écoles. Il y a donc moins de courrier à livrer. Comment assure-t-on la viabilité de ces localités et le maintien de l'aspect communautaire?

Je pense que l'idée de carrefour communautaire offre aux Canadiens la possibilité de bénéficier d'autres services. Internet peut être très important pour les habitants des régions rurales. Si les services bancaires pouvaient être intégrés au carrefour avec d'autres services gouvernementaux, je pense que cela aiderait les gens.

Nous avons régulièrement entendu dire qu'il existe bien des manières d'envoyer et de recevoir le courrier, et que les gens sont généralement satisfaits du service. Il n'y a pas de solution unique: voilà le slogan qui conviendrait à Postes Canada. Ce qui fonctionne à Montréal diffère de ce qui marche à Siltou, en Saskatchewan.

● (1805)

Le président: Merci.

M. Weir a la parole.

M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD): Même si je suis tenté de parler en faveur de votre motion à l'appui des Roughriders, je vais céder mon temps de parole à ma collègue, Mme Trudel.

[Français]

Mme Karine Trudel (Jonquière, NPD): Merci, monsieur Weir. Bonjour à toutes et à tous.

Contrairement à mon collègue, M. Blaney, je suis vraiment déçue de votre rapport. Le document décrit les options viables. Je comprends que vous aviez une analyse financière, mais je m'attendais à y retrouver plus de solutions. Le préambule s'attarde beaucoup à la situation de Postes Canada. Toutefois, j'ai l'impression qu'après notre tournée, ce sera le même rapport qui sera remis à la ministre. J'ai le sentiment que c'est déjà conclu. Le rapport en arrive à plusieurs conclusions au lieu de faire état d'éventuelles possibilités.

Dans votre rapport, vous mentionnez plusieurs experts et chercheurs. Plusieurs chiffres ont aussi été présentés. Par exemple, à la page 95, on n'a pas d'explication quant à à savoir où proviennent ces chiffres. D'où sont les experts? Qui a procédé aux études? J'aimerais savoir quelles informations ont été recueillies par l'entremise de sondages. Plus tôt, vous avez dit aussi avoir reçu plusieurs mémoires. Ce que je demande, c'est que ce comité rende disponible au Comité parlementaire les informations qu'il a utilisées afin que les députés puissent les consulter et en prendre connaissance avant de rédiger leur rapport.

Vous avez parlé de la situation financière de Postes Canada. Par rapport à l'année 2011, lorsque vous avez fait l'analyse financière, vous n'avez en aucun cas fait mention du lock-out. Pourquoi n'avez-vous pas fait mention du lock-out? L'année 2011 a été difficile pour Postes Canada.

On a beaucoup parlé des services bancaires. Postes Canada a d'ailleurs fait une étude à ce sujet. Dans le cadre des travaux du Comité, j'ai déjà demandé que l'étude soit rendue publique. Elle l'a été, mais elle a été caviardée. Je crois qu'il serait pertinent que nous ayons aussi ce document puisqu'il contient des informations intéressantes. Si les banques ont fait des profits de 135 milliards de dollars, il y a sûrement un marché qui est disponible à cet égard.

Vous avez aussi fait état de plusieurs solutions. Certaines pistes de solutions nécessitent un investissement en matière d'infrastructures. J'aimerais donc savoir pourquoi vous avez rejeté la proposition des banques postales. Avez-vous en main le document non caviardé de l'étude au sujet des banques postales que Postes Canada a réalisée?

Mme Françoise Bertrand: Je vais répondre et céder par la suite la parole à mes collègues.

Sachez, Madame Trudel, que je comprends votre déception. Je lance souvent à la blague que nous aurions souhaité trouver le secret de la Caramilk. Il n'y a pas de solutions faciles. Nous pensons qu'il peut y avoir un ensemble d'options à considérer. Nous présentons des options. De votre côté, vous allez mener des consultations et choisir ce qui vous apparaît comme étant le plus porteur. Nous voulions quand même recueillir de l'information, parce que c'était notre mandat, de manière à déterminer si c'est une question sérieuse qui peut facilement s'arranger ou une question plus profonde. En ce qui concerne l'avènement du numérique et la manière dont les Canadiens...

Mme Karine Trudel: Excusez-moi de vous interrompre. Je comprends cela. On a beaucoup parlé de ce problème.

Le temps file et j'aimerais avoir des explications relativement aux deux questions que j'ai posées.

Mme Françoise Bertrand: En ce qui a trait à la question de l'année 2011 et du lock-out, nous avons plutôt considéré les cinq dernières années. En moyenne, Postes Canada n'a pas réalisé de profits au cours de cette période. Durant les années 2014 et 2015, le léger profit qu'il y a eu par rapport aux revenus est lié à l'accroissement du prix du timbre, qui est passé de 0,63 \$ à 0,85 \$. On sait bien que si le prix du timbre augmente trop rapidement, il y a un risque de perdre encore plus de parts du marché. C'est donc une question très délicate.

En ce qui a trait à l'option d'une banque postale, je pense que nous avons estimé qu'il était extrêmement important de souligner, pour votre considération, les investissements nécessaires à l'établissement d'une banque durable. En effet, dans le cadre du mandat qui nous a été donné, il n'y avait pas d'équation facile. C'est pourquoi nous avons parlé d'un bureau de poste qui pourrait être à la fois un comptoir bancaire.

Pour ce qui est des documents dont vous auriez besoin, ils ont été transmis au ministère et je crois que pourriez vous adresser à celui-ci par l'entremise du président du Comité. Nous ne sommes pas autorisés à rendre les documents publics. Ce n'est pas notre responsabilité.

• (1810)

[Traduction]

Le président: Sachez — et ce commentaire n'empiétera pas sur votre temps — que les ébauches de rapport demeurent confidentielles. Bien entendu, une fois les rapports déposés à la Chambre des communes, ils sont certainement à notre disposition et à celle du grand public.

Il reste environ une minute et demie.

Madame McLaughlin, vous avez la parole.

[Français]

Mme Marena McLaughlin (membre, Groupe de travail sur la Société canadienne des postes): Madame Trudel, je voudrais aussi ajouter que lorsque nous avons mené les consultations auprès des citoyens, 99,1 % des répondants ont déclaré avoir un compte bancaire, que ce soit dans des caisses populaires ou dans d'autres institutions financières. Quand nous avons effectué la vérification auprès des citoyens et des entreprises, seulement 7 % des individus et 11 % de l'industrie ont dit qu'ils se serviraient peut-être d'une banque postale. Étant donné que 99,1 % des Canadiens ont déjà un compte dans une caisse ou dans une banque, le marché est très limité. Comme Mme Bertrand l'a mentionné, il faut tenir compte des changements aux lois, du commerce international, des politiques du Bureau du surintendant des institutions financières, le BSIF, et de toute la réglementation qui s'y rattache. De plus, ce serait presque entrer en conflit avec les caisses populaires qui sont souvent situées dans les régions rurales et éloignées. Il y a aussi le blanchiment d'argent qu'il faut empêcher. Il faudrait en fait investir dans trop de secteurs.

En somme, après notre réflexion à ce sujet, nous avons conclu que cela n'aurait pas été selon nous une entreprise viable. Cependant, d'après vous, c'est une autre histoire.

Mme Françoise Bertrand: Les experts nous ont dit que, de nos jours, c'est une entreprise qui présente un risque très important que ne peut pas prendre une institution publique.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup de ces précisions.

Monsieur Robillard, je vous souhaite un bon retour parmi nous. Vous disposez de sept minutes.

[Français]

M. Yves Robillard (Marc-Aurèle-Fortin, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je remercie tous les témoins d'être parmi nous aujourd'hui. Contrairement à ma collègue, je vous félicite de l'énorme travail que vous avez accompli. Le rapport du groupe de travail couvre plusieurs enjeux, mais je considère que la sécurité des citoyens et des utilisateurs de Postes Canada est passée sous silence.

Dans ma circonscription, plusieurs citoyens que je représente ici me font part de problèmes de sécurité liés aux boîtes postales communautaires. Comme Postes Canada constitue un service pour les détenteurs de 19 766 boîtes aux lettres publiques et pour l'envoi de lettres que votre document mentionne en détail, quelle évaluation faites-vous au chapitre de la sécurité en ce qui a trait aux emplacements désignés?

Mme Françoise Bertrand: Je vous remercie de votre question.

Il est vrai que nous n'avons pas traité de façon détaillée de la question de la sécurité. Dans les groupes de discussion que nous avons organisés avant les sondages, on nous a dit essentiellement deux choses, à savoir que, très souvent, les imprimés publicitaires se retrouvaient au sol autour des boîtes postales et qu'il y avait une inquiétude quant à la sécurité du courrier.

Toutefois, lorsqu'on a posé des questions aux Canadiens et aux entreprises, ceux-ci ont reconnu la fiabilité du service. Ainsi, lorsque nous réalisons un sondage de façon scientifique, la question de la sécurité ne semble pas constituer un problème. Nous avons constaté qu'il peut toutefois y avoir encore certaines craintes et c'est ce à quoi M. Hopson a fait référence un peu plus tôt. Si nous ne vous expliquons pas comment cela va être fait et si nous ne vous fournissons pas l'information sur le but de l'exercice, il y a forcément des craintes. Cependant, la majorité des Canadiens qui sont passés de la livraison à la porte de leur domicile à la livraison à la boîte postale sont aujourd'hui satisfaits de ce service.

•(1815)

M. Yves Robillard: Avant de passer à ma deuxième question, je vous ferai remarquer que j'ai fait le travail dans ma circonscription et que j'ai même rencontré des gens de Postes Canada qui sont venus sur place. J'ai constaté, d'après leurs réponses, que l'on commence à identifier les endroits dangereux que constituent les routes. Par exemple, dans une petite rue menant à certaines parties de ma circonscription, la vitesse est extrême. Postes Canada a fait preuve d'ouverture d'esprit et nous avons réussi à faire déplacer deux séries de boîtes postales.

Mme Françoise Bertrand: C'est ce que nous ont dit les municipalités. Nous avons rencontré des associations qui estimaient ne pas avoir été suffisamment consultées quant à l'emplacement des casiers postaux. Elles souhaitaient que Postes Canada les consulte dans le choix des meilleurs emplacements. Certains casiers postaux gagneraient à être plus sécurisés, que ce soit au niveau de la circulation routière ou de la prévention relative au vol du courrier.

M. Yves Robillard: Je vous remercie.

Ma dernière question porte sur la solvabilité de Postes Canada. C'est un sujet important pour nous tous. En fait, la sécurité du service offert par Postes Canada ne doit pas être une priorité négligée. Que pouvez-vous nous dire sur les moyens qu'il y aurait lieu de prendre pour assurer la sécurité des utilisateurs, et ce, malgré les changements qui pourraient toucher Postes Canada?

Mme Françoise Bertrand: Monsieur Robillard, faites-vous référence à la sécurité liée à l'alternance des jours de livraison ou strictement à la sécurité liée aux boîtes postales?

M. Yves Robillard: Aux deux.

Mme Françoise Bertrand: Nos sondages nous ont révélé l'extrême satisfaction des Canadiens à cet égard. Aucun doute n'a été exprimé quant à la capacité de Postes Canada d'assurer le meilleur service possible. Comme je l'ai déjà dit, la fiabilité de la livraison et le service de signature contribuent à la qualité du service de Postes Canada.

De plus, beaucoup de Canadiens reconnaissent utiliser peu et même de moins en moins les services de Postes Canada. Toutefois, ils considèrent quand même être servis au-delà de leurs attentes. Dans les réponses aux questions du sondage que nous avons mené et des groupes de discussion que nous avons tenus, il est ressorti que les Canadiens estiment ne pas avoir été informés assez tôt, les

privant ainsi de la possibilité de se prononcer sur les meilleures façons de faire les choses.

M. Yves Robillard: Postes Canada est en quelque sorte le visage du gouvernement fédéral dans nos communautés. Il importe que ce service soit associé à un haut niveau de confiance. Au-delà de l'évaluation initiale, que pouvez-vous nous dire sur le mécanisme de réponses et sur sa structure lorsqu'une situation problématique est portée à l'attention de Postes Canada?

Mme Françoise Bertrand: Les gens nous ont dit assez clairement qu'ils souhaitent qu'il y ait davantage de consultation, d'information et de communication. Ils ne remettent pas en question les moyens que nous avons pris ou les approches que nous avons adoptées, mais plutôt notre manière de faire. Vous verrez dans les options que nous présentons que nous insistons beaucoup sur l'importance d'une collaboration entre les parties prenantes. Cela doit se faire avec la connaissance des causes et le partage de l'information, car c'est seulement ensemble que nous pouvons trouver les meilleures solutions. C'est ce que nous prônons quand nous parlons de réalignement ou de transformation. Cela ne peut pas se faire seulement sur un bout de papier. Puisque vous allez entreprendre une vaste consultation, ce sera un bon aspect à considérer dans le cadre de votre processus.

•(1820)

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Nous effectuerons maintenant des interventions de cinq minutes.

M. McCauley sera le premier à intervenir.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Bienvenue. Je vous remercie tous de comparaître aujourd'hui, à l'exception de M. Hopson, dont les Roughriders ont vaincu les Eskimos en prolongation dimanche. Je vous remercie, et merci à l'équipe qui vous accompagne.

Avez-vous examiné le précédent plan en cinq points que le Conference Board avait contribué à élaborer à l'intention de Postes Canada? Je me demande si vous pourriez nous donner votre avis à ce sujet. Serait-ce une solution viable à laquelle on pourrait revenir, considérant tout ce que vous avez étudié?

Mme Françoise Bertrand: Merci de nous poser cette question, à laquelle nous nous étions préparés.

Nous avons pour mandat de...

M. Kelly McCauley: La première possibilité, celle de la conversion, saute aux yeux, mais qu'en est-il des autres?

Mme Françoise Bertrand: On nous a demandé de nous pencher sur les examens antérieurs et de voir ce qu'il s'était passé. Il ne fait aucun doute que le plan en cinq points constitue une approche constructive à une situation.

Il ne suffit pas de dire « en 2016 ». C'est intéressant, mais nous devons nous adapter à la situation actuelle.

Peut-être laisserai-je ma collègue Krys vous fournir davantage de détails.

M. Kelly McCauley: Madame, le temps nous est compté et j'ai une autre question. Vous pouvez répondre, mais je vous prierais de rester brève.

Mme Krystyna Hoeg (membre, Groupe de travail sur la Société canadienne des postes): Comme Françoise l'a indiqué, nous avons étudié ce document.

Le plan était viable à l'époque, mais les temps ont changé. Ils changent rapidement. En raison de la nécessité accrue de procéder à des consultations, particulièrement au sujet des boîtes postales communautaires, les chiffres ont quelque peu changé, même si leur orientation était correcte. Dans notre rapport, nous avons essentiellement repris ces faits et les avons actualisés au point de vue financier.

M. Kelly McCauley: Parfait. Merci. Il semble que le plan en cinq points constituait en général un bon pas vers la viabilité.

Ce n'est pas que je préconise ce plan, mais il proposait de combler le déficit du régime de retraite en vendant des actifs, comme Purolator. Avez-vous examiné cette possibilité ou l'avez-vous laissée de côté?

Mme Françoise Bertrand: Le régime...

M. Kelly McCauley: Non, je parle de combler le déficit. Avez-vous examiné la vente d'actifs comme Purolator ou d'autres...

Mme Françoise Bertrand: Krys répondra à cette question si vous le souhaitez.

Mme Krystyna Hoeg: Oui, nous avons, de toute évidence, passé un bon moment à étudier le régime de retraite et son déficit de solvabilité. Nous nous sommes penchés sur les immobilisations corporelles et Purolator, et n'avons tiré aucune conclusion outre le fait que c'est une possibilité à réexaminer. Nous recommandons certainement d'envisager d'accroître la synergie avec Purolator, mais un certain nombre d'immobilisations corporelles pourraient s'avérer superflues et être vendues pour combler, ou contribuer à combler, le déficit.

M. Kelly McCauley: Parfait.

En ce qui concerne les finances à long terme, j'ai pris connaissance des projections de revenus pour 2026, et Postes Canada prévoit, malgré tout ce que nous savons — je pense que vous avez même fait une remarque à ce sujet —, une augmentation optimiste de 10 % des revenus. Je vois mal comment cela pourrait se concrétiser.

Vous êtes-vous intéressés à ce que vous considérez comme les vraies projections de revenus pour 2026? Je devrais poser toutes mes questions à Mme Hoeg. Les trois autres témoins sont excusés.

Mme Krystyna Hoeg: Nous nous y sommes certainement intéressés. EY a réalisé un examen approfondi des chiffres que Postes Canada nous a fournis et a maintenu le statu quo. Les analystes ont considéré que les chiffres prévus pour la période de projection étaient raisonnables, essentiellement exacts et justes sur le plan de l'orientation. Nous savons toutefois que toute projection sera, de par sa nature, inexacte, particulièrement sur un horizon de 10 ans.

M. Kelly McCauley: En effet.

Les chiffres d'EY maintiennent évidemment le statu quo, comme vous l'avez souligné, et ne tiennent pas compte des changements touchant les boîtes postales communautaires. Les analystes ont-ils effectué d'autres calculs en fonction de certaines de vos suggestions sur les boîtes postales communautaires, la synergie, etc.?

Mme Krystyna Hoeg: Pas pour la période de projection, mais il est évident que nous avons examiné avec EY les mesures sensées qui pouvaient être prises, notamment certaines des initiatives que nous proposons, et nous avons essentiellement décidé qu'elles sont probablement en soi insuffisantes et qu'une transformation bien plus drastique s'imposait pour rendre Postes Canada autosuffisante financièrement.

• (1825)

Le président: Merci beaucoup.

[Français]

Monsieur Ayoub, vous avez la parole et vous disposez de cinq minutes.

M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins de leur présence parmi nous et de tout le travail qu'ils ont accompli dans ce dossier.

Toute l'énergie que vous déployez afin de nous éclairer est quelque chose de positif et j'en suis très heureux. Je suis aussi très fier de faire partie du Comité qui va sillonner le Canada et approfondir ces questions auprès de la population. Je peux vous dire, en passant, que j'ai vécu l'arrêt de la livraison du courrier à domicile et le transfert à de nouvelles boîtes postales dans les cinq villes du Canada qui ont été touchées, et ce, il y a plus de deux ans.

Vous avez été nommés dans vos fonctions non pas parce que les choses allaient bien, mais bien parce qu'on voulait étudier la situation en profondeur, particulièrement parce qu'il y avait une crise de confiance. Pour ma part, ce que j'ai vécu, c'est que dans un période de 24 ou de 48 heures, les municipalités ont été informées de l'installation des boîtes communautaires et de la fin du service à domicile.

J'aimerais revenir sur la question de la planification. Internet, les courriels et les transferts de comptes par l'entremise de la nouvelle technologie existent tout de même depuis plusieurs années et leur croissance est exponentielle. Le plan d'action en cinq points a été élaboré il y a plusieurs années. Comment se fait-il que ce plan n'ait pas déjà été mis en oeuvre? Quelle est votre appréciation à l'égard de ce plan d'action?

Il en a été brièvement question plus tôt. Je suis un peu préoccupé par le fait que ce plan n'était peut-être pas assez agressif ou adéquat pour l'année 2016. Il est tout de même assez récent. Il devait être mis en vigueur, mais on a stoppé le processus.

J'aimerais entendre vos commentaires à ce sujet.

Mme Françoise Bertrand: Ce que vous dites est vrai. Internet n'est effectivement pas né hier, mais pour toutes les technologies et pour leur usage, il y a ce qu'on appelle des utilisateurs précoces. À un moment donné, la distribution normale s'établit et une masse de gens changent leur comportement. Cela dit, il y aura toujours de grands résistants.

On peut dire qu'il en va de même ici. C'est toutefois là où le phénomène est exponentiel. C'est de plus en plus rapide. On nous encourage aujourd'hui à utiliser Internet. Des entreprises annoncent qu'elles vont imposer des frais si le service postal est utilisé. Il y a vraiment un changement de comportement. C'est surtout que le rythme s'accélère. Ce qui semblait suffisant pour s'ajuster une année à la fois ne l'est plus maintenant. Certains éléments sont valables avec des modifications.

Je reviens à votre commentaire à propos des villes. Dans les centre-villes, cela ne fonctionne pas. Par ailleurs, on sait très bien que les gens résistent toujours au changement. Pour réussir à établir ce dernier, il faut beaucoup de communication et de partage d'information.

M. Ramez Ayoub: Le partage d'information et la communication sont d'ailleurs ce qui a manqué à cet égard. Ce plan semblait avoir été déterminé d'avance. Il a été imposé, mais il n'est pas suffisant pour ce qui est de l'atteinte des objectifs. Le but était de devenir autonome et de maintenir Postes Canada ainsi qu'un service de qualité.

Mme Françoise Bertrand: Nous n'avons pas d'opinion sur les moyens qui ont été pris, mais les Canadiens ont abordé ces questions dans le cadre des groupes de discussion. Par exemple, tout le monde devrait savoir que la situation financière de Postes Canada n'est pas rose. Or, c'est lorsqu'on abordait cela que des options pouvaient être envisagées. Quand nous avons rencontré les groupes de discussion et même les parties prenantes, ils nous disaient en avoir souhaité davantage. Ce sont probablement les municipalités qui se sont exprimées le plus fortement à cet égard.

M. Ramez Ayoub: Il faut se mettre à la place des municipalités. Dans le contexte de cette interruption, elles étaient l'interface première. Il était normal que des citoyens s'adressent au conseil municipal pour dire qu'ils n'arrivaient plus à accéder à leur courrier ou que leur bureau de poste allait fermer ses portes. Il est évident que, dans de tels cas, la municipalité soit en première ligne.

• (1830)

[Traduction]

Le président: C'est tout pour l'instant. Vous pourrez peut-être continuer lors du prochain tour, monsieur Ayoub.

Nous accordons maintenant la parole à M. Blaney pour cinq minutes.

[Français]

L'hon. Steven Blaney: Merci beaucoup, monsieur le président.

J'ai manqué une partie l'intervention de ma collègue néo-démocrate, mais j'ai pu saisir l'essentiel de ce qu'elle mentionnait. Encore une fois, je tiens à dire que j'estime que c'est un excellent travail qui a été fait. Il est essentiel, pour toute société, de s'ajuster à la réalité, d'ajuster ses ressources financières et techniques et d'évoluer. C'est je crois le mandat qui a été donné à notre comité, mais également à votre groupe de travail.

[Traduction]

Maintenant que vous avez vu la réalité brutale et, comme vous l'avez indiqué, le déficit de solvabilité du régime de retraite, pensez-vous atteindre votre objectif de proposer au gouvernement une solution viable, une solution qui, pour être plus précis, assurerait l'autonomie financière?

Mme Françoise Bertrand: Comme je l'ai indiqué...

[Français]

L'hon. Steven Blaney: Comprenez-vous, madame, ce que je veux dire?

Croyez-vous que vous serez en mesure d'en arriver à une solution, que vous allez dire que vous pensez avoir trouvé la recette et que, en effet, il y a des efforts à faire?

[Traduction]

Mme Françoise Bertrand: Le secret de la Caramilk n'existe pas. Voilà pourquoi nous portons à votre attention certaines possibilités qui pourraient se traduire par des économies et quelques revenus, et pourraient ainsi apporter les correctifs nécessaires avant que l'on procède à une réorientation plus profonde de l'institution.

Il importe, je pense, que tous se rappellent que la population ne veut pas de mises à pied et souhaite que l'institution reste un service public. Elle en est satisfaite et considère qu'il s'agit d'une institution importante au Canada.

Selon les renseignements que nous avons recueillis, il faut vraiment planifier un changement de l'organisation. Cela ne se fera pas du jour au lendemain. Aucune solution miracle ne permettra d'y

parvenir. De nombreuses mesures doivent être prises, certaines à court terme et d'autres à long terme.

L'hon. Steven Blaney: Je n'ai pas parlé de mises à pied, mais il y a l'attrition et d'autres mécanismes. Êtes-vous disposés à examiner ces possibilités?

Mme Françoise Bertrand: Merci de me poser la question. Mon amie ici présente est tout à fait disposée à y répondre, car c'est important.

Mme Marena McLaughlin: Nous nous sommes sérieusement penchés sur la question. Si 70 % des coûts de la main-d'oeuvre sont des coûts fixes, c'est que la marge de manoeuvre est mince, à moins de modifier la gouvernance et l'approche du tout au tout.

Là où nous nous trouvons, le moment est idéal, selon nous. C'est le temps propice pour le syndicat, la société et les parties prenantes d'examiner la situation dans son ensemble. Tout d'abord, les employés âgés de 49 ans et plus constituent 64 % de la main-d'oeuvre, alors que 4 % sont âgés de plus de 60 ans. Quand on examine les données démographiques de l'effectif, on constate que près de 70 % des employés prendront leur retraite dans les 4 à 10 prochaines années.

L'hon. Steven Blaney: Vous dites que 70 % de la main-d'oeuvre partira...

Mme Marena McLaughlin: Il s'agit des travailleurs actuellement âgés de plus de 49 ans, en 2016. Plus de 16 200 employés seront admissibles à la retraite en 2020.

L'hon. Steven Blaney: C'est énorme.

Mme Marena McLaughlin: En effet, mais il faut adopter la bonne approche. Si tout le monde veut travailler ensemble, il n'y a vraiment aucune raison pour qu'il y ait des pertes d'emplois. On pourrait procéder à des réductions ou peut-être à des réorientations de poste, mais nous avons une occasion parfaite de rationaliser les opérations et de protéger les emplois des travailleurs qui seront là.

L'hon. Steven Blaney: Je ne suis pas expert en relations de travail. Postes Canada a-t-elle la capacité de réduire son effectif ou doit-elle négocier avec les travailleurs?

Mme Marena McLaughlin: Vous connaissez les conventions collectives: elles comportent toujours des stipulations et des restrictions. Celle de Postes Canada comprend une disposition contre les mises à pied.

• (1835)

L'hon. Steven Blaney: Quoi?

Mme Marena McLaughlin: Cette disposition stipule qu'un employé ne peut être mis à pied après cinq ans de travail.

L'hon. Steven Blaney: Qu'en est-il des remplacements? Vous affirmez que 70 % de la main-d'oeuvre pourrait partir. Postes Canada est-elle tenue de combler une partie ou la totalité de ces postes?

Mme Marena McLaughlin: D'une certaine manière, oui, car elle ne peut réaffecter des employés à plus de 40 kilomètres de leur lieu de travail.

L'hon. Steven Blaney: Voilà qui me semble viable, faisable. Merci de cette réponse.

Le président: Peut-être pourriez-vous poursuivre cette suite de questions lors du prochain tour.

Nous accordons maintenant la parole à Mme Shanahan, qui dispose de cinq minutes.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie les témoins de leur rapport très complet. Je suis frappée par le mandat que le ministre vous a confié. On vous a demandé de voir comment la Société canadienne des postes peut fournir des services de qualité aux Canadiens, et ce, à un prix raisonnable. Je pense que vous avez envisagé toutes les options possibles d'une façon très quantitative et solide, mais c'est là que le bât blesse parce que, bien sûr, la question est de savoir quel est le mandat de Postes Canada. Son mandat est de fournir un service universel, ce qui fait qu'il existe des contraintes qu'aucune entreprise privée n'a à subir. Je suis sûre que cela vous a frappés, au fil de votre étude.

Bref, Postes Canada était au début un ministère gouvernemental de service. Les frais étaient entièrement couverts, car on reconnaissait qu'il s'agissait d'un service dont tous les Canadiens avaient besoin. C'était aussi un service qui contribuait à l'édification de la nation en permettant de joindre tous les citoyens et en facilitant la communication et le commerce. Ce service est devenu une société d'État en 1981, mais il restait un déséquilibre en ce sens que le régime de retraite demeurait au sein de la fonction publique.

Je ne peux qu'imaginer à quel point il devait être étrange de gérer cela à l'époque, mais le volume d'envoi de lettres était énorme, ce qui masquait le problème. Cependant, toute entreprise doit faire preuve de souplesse dans sa réaction à l'évolution du contexte opérationnel. Ce qui s'est produit avec le courriel et tout cela, c'est essentiellement l'ubérisation de Postes Canada. Je tiens vraiment à souligner cela.

Sachant qu'il s'agit du mandat actuel de Postes Canada, même en mettant en place les sept mesures de réduction des coûts, est-ce assez pour sauver Postes Canada?

Mme Françoise Bertrand: Non. C'est la raison pour laquelle nous avons dit qu'il s'agit d'options à court et moyen termes qui peuvent se traduire par des économies et des recettes. D'après nous, et selon les données que nous avons recueillies, il faut préparer un remaniement à moyen et long termes, car on est passé des lettres aux colis, ce qui fait qu'on ne peut plus décrire l'obligation de service universel et le moratoire relatif aux collectivités rurales exactement comme on le faisait avant. Il faut revoir l'ensemble des opérations.

Mme Brenda Shanahan: Si nous disions que le principe de société d'État doit être durable, avec le mandat que vous aviez...

Mme Françoise Bertrand: Bien entendu, c'est notre mandat. Vous regardez peut-être les choses sous un autre angle.

Mme Brenda Shanahan: C'est bien cela, car en fait, tout revient au mandat.

Je vous remercie du sondage approfondi que vous avez fait. J'ai été frappée par le degré de satisfaction exprimé par les Canadiens et par la valeur qu'ils accordent à la fiabilité. C'est ce que mon collègue disait: l'importance de la sécurité, la certitude que vous allez recevoir votre courrier et la mesure dans laquelle les gens apprécient Postes Canada.

Vous avez parlé du remaniement en profondeur des services, etc. Combien les Canadiens sont-ils prêts à payer? Je pose cette question parce que, bien sûr, il y a un coût pour Postes Canada. Est-ce que vous...?

• (1840)

Mme Françoise Bertrand: Ils ne sont pas prêts à payer. Le sondage a clairement fait ressortir cela.

Quand vous présentez un prix, compte tenu des différentes solutions, la moitié des Canadiens connaissaient la situation financière. Quand nous avons informé tout le monde et que nous

leur avons demandé s'ils étaient prêts à ceci ou à cela, ils ont dit très fermement qu'ils n'étaient pas prêts à payer.

La sensibilité au prix est importante. Les gens ne sont pas prêts à payer pour quelqu'un d'autre, étant donné qu'ils paient déjà plus cher le timbre et qu'ils paient l'envoi des colis aussi, alors...

Nous avons ensuite parlé d'une subvention, car c'est une solution que nous avons présentée, et des gens ne réalisaient pas toujours que « subvention » signifie qu'on puise dans l'argent du contribuable, mais ils n'étaient pas favorables à cela.

Mme Brenda Shanahan: C'est au comptoir que l'on constate la sensibilité au prix.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons passer à la dernière intervention de trois minutes du premier tour. Nous devrions avoir assez de temps pour faire un autre tour.

Allez-y, monsieur Weir. Vous avez trois minutes.

M. Erin Weir: Merci, monsieur le président.

Un problème a surgi et je pense que votre groupe de travail en a été saisi: c'est le déficit de solvabilité du régime de pension de Postes Canada. Bien entendu, cela se fonde sur des hypothèses plutôt extrêmes visant la liquidation du régime et la nécessité de répondre à toutes les obligations liées aux prestations d'un seul coup. D'après moi, Postes Canada fait partie du gouvernement fédéral, et la société aura à l'avenir des employés qui contribueront au régime de pension, ce qui fait que je me demande si l'évaluation de la solvabilité n'est pas une mesure inappropriée et s'il ne serait pas plus sensé d'envisager les choses selon le principe de la continuité de l'exploitation.

Mme Françoise Bertrand: Postes Canada est une société d'État et, à ce titre, elle a les mêmes obligations que toutes les autres sociétés d'État. VIA Rail et CBC/Radio-Canada ont le même genre de cadre. La question de la solvabilité incombe à toutes les sociétés d'État.

Ce qui fait que c'est si énorme, c'est le montant, je dirais. C'est une énorme organisation, et nous savons tous que nous vivons plus vieux qu'avant, alors tout cela s'additionne.

La deuxième chose, c'est que le taux d'intérêt a fait grimper le degré de solvabilité requis.

M. Erin Weir: Non. Je comprends cela, et je comprends, comme vous le dites, que les dispositions législatives actuelles exigent de Postes Canada qu'elle réponde au critère de solvabilité. Cependant, nous parlons de l'avenir de Postes Canada et de changements possibles au régime législatif.

Je pose ma question sous l'angle de la politique. Est-il sensé d'imposer à Postes Canada une évaluation de la solvabilité, ou ne serait-il pas plus pertinent de nous concentrer sur la continuité de l'exploitation?

Mme Françoise Bertrand: Ma collègue peut répondre à la question. Nous avons proposé quelques options pour résoudre la question de la solvabilité, mais il faut des changements, notamment d'ordre réglementaire.

Mme Krystyna Hoeg: Je crois que vous cherchez à savoir si le test de solvabilité représente une mesure appropriée. Il est certain qu'il y a des pour et des contre.

L'une des choses qui nous ont frappés, c'est que la Société canadienne des postes, même si elle est une société d'État, doit faire concurrence au secteur privé. Le secteur privé examine la situation pour s'assurer que les règles du jeu sont équitables. Les représentants du secteur privé ayant participé à nos discussions avec les intervenants nous ont dit sans équivoque qu'ils verraient cela d'un bien mauvais œil si Postes Canada n'était pas tenue de se soumettre aux mesures de solvabilité, alors que c'est la norme à laquelle toutes les autres sociétés doivent se soumettre.

Le président: Nous allons maintenant amorcer un nouveau tour. Ce sera un tour de sept minutes.

Vous pouvez y aller, madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): Merci à vous tous. Vous possédez une solide expérience en affaires, et je vous sais gré du travail que vous avez accompli.

J'aimerais souligner que nous allons mener une consultation. Votre rôle, comme vous l'avez indiqué, n'était pas de faire des consultations publiques, mais plutôt de prendre le pouls des intervenants.

À cette fin, vous avez aussi utilisé EKOS pour votre consultation. Est-il possible d'obtenir les données brutes que vous avez reçues d'eux? Pouvez-vous nous en faire part? Nous allons faire la même chose, mais nous devons nous assurer que nous raffermissons notre recherche grâce à ce que vous avez probablement obtenu sous forme de données brutes. Est-ce possible?

Mme Françoise Bertrand: Cette information doit aller premièrement au ministère, puis c'est au ministère de déterminer la façon de la diffuser. Ce que nous devons rendre public par l'intermédiaire du ministère, c'était le document de travail.

• (1845)

Mme Yasmin Ratansi: D'accord.

Monsieur le président, pouvons-nous faire un suivi de cela? Je ne veux pas y consacrer mon temps, mais nous pouvons en discuter plus tard.

Le président: Nous pouvons en faire la demande, madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi: Postes Canada a, selon sa charte, le mandat de fournir un service postal aux Canadiens. J'essaie de comprendre comment vous envisagez l'accomplissement de ce mandat, parce que vous indiquez dans votre rapport que plus de 90 % des répondants sont satisfaits de Postes Canada. Cette société est un symbole qu'ils en sont venus à adorer.

Vous avez dit dans votre déclaration que les Canadiens reçoivent de Postes Canada un service supérieur à ce qui est nécessaire. Pouvez-vous expliquer ce que vous voulez dire par cela?

Mme Marena McLaughlin: Vous voulez savoir si 99 % des répondants sont satisfaits par Postes Canada.

Mme Yasmin Ratansi: Non. Dans votre rapport, vous dites que 90 % des Canadiens sont satisfaits de Postes Canada. Vous dites aussi dans votre rapport — ou dans votre document de travail, en fait, puisque nous nous en servons comme document de travail — que les Canadiens reçoivent de Postes Canada un service supérieur à ce qui est nécessaire. Qu'est-ce que cela signifie?

M. Jim Hopson: Ce que nous avons entendu, comme vous l'avez dit, c'est qu'ils sont extrêmement satisfaits de Postes Canada. Cependant, ils nous ont dit qu'ils pourraient être satisfaits d'une livraison qui ne se ferait pas cinq fois par semaine, qu'ils pourraient accepter comme option viable que la livraison se fasse tous les deux

jours, en particulier s'il doit y avoir des augmentations des prix. La sensibilité au prix était vraiment un facteur important. Ils préféreraient des solutions comme la livraison tous les deux jours et autres solutions de ce genre.

Je pense qu'il s'agit du genre d'options que nous devons proposer aux Canadiens et discuter avec eux. Nous avons aussi constaté, grâce au sondage, que la plupart des gens sont très satisfaits des boîtes communautaires. Nous avons beaucoup entendu parler de la nécessité de faire la livraison porte-à-porte, mais si vous regardez les chiffres, la réalité, c'est que la plupart des Canadiens n'ont pas la livraison à la porte. Ils se rendent à la boîte communautaire, au bureau de poste, au hall d'entrée de l'immeuble d'appartement, etc.

Quand vous parlez aux gens, le consensus est assez différent de l'impression initiale.

Mme Yasmin Ratansi: Si je vous comprends bien, quand vous dites que les Canadiens sont desservis plus qu'il ne le faut, vous voulez dire que des réductions du service ne les dérangeraient pas. C'est bon. Je comprends.

M. Jim Hopson: Les colis sont la seule exception. Ils veulent vraiment que la livraison des colis soit rapide, fiable et économique.

Mme Yasmin Ratansi: Comparez entre un timbre à 85 cents et un café à 5 \$. Soyons réalistes: quand on veut du service, il faut payer le prix.

J'ai été un peu déçonnée par le communiqué de presse publié par la Société canadienne des postes concernant le rapport de votre groupe de travail, disant que votre rapport ou document de travail valide son plan en cinq points.

Avez-vous regardé le plan en cinq points, et cette déclaration reflète-t-elle une certitude ou simplement une position? Je pose cette question, car nous devons garder l'esprit ouvert. Nous sommes ici pour discuter.

Mme Krystyna Hoeg: Tout à fait.

Comme nous en avons parlé tout à l'heure, nous avons regardé le plan en cinq points. C'était un bon plan à ce moment-là. Il n'a pas été intégralement mis en application, mais il est même à l'origine de bon nombre de nos recommandations. On peut dire qu'il a été validé, mais qu'il ne suffisait pas, et qu'il ne suffit pas aujourd'hui.

Mme Yasmin Ratansi: C'est bon.

Monsieur Hopson, selon votre CV, vous enseignez le leadership, vous faites du renforcement de l'esprit d'équipe, vous faites de la gestion du changement. Postes Canada — nous n'avons pas discuté de cela — fait de la logistique. Pensez-y. Ils sont excellents sur le plan de la logistique. Est-ce que quelqu'un a envisagé cette option? Les cinq ou six options que vous avez présentées ne touchent pas à cet aspect. Pouvez-vous m'en parler?

M. Jim Hopson: Je ne suis pas sûr de bien comprendre la question en ce qui a trait à la logistique.

Mme Yasmin Ratansi: La logistique est la livraison du courrier, l'utilisation d'un réseau de services. Ce réseau de services comporte tellement de potentiel. Il y a du potentiel d'innovation, etc. Dans votre gestion du changement, avez-vous exploré la possibilité d'utiliser autrement cette expertise en logistique pour que la société devienne plus rentable?

Quelqu'un de votre groupe peut répondre.

•(1850)

M. Jim Hopson: Nous avons examiné plusieurs options. Nous avons parlé de ce qui pouvait être fait dans une optique de rationalisation. Je pense que ce que vous dites, c'est qu'il y a ce formidable réseau partout au Canada. Ils ont un important groupe très motivé de plus de 50 000 employés. Dans nos discussions à venir, c'est là qu'entre en jeu la transformation. Pour que la transformation se produise, il faut que tout le monde travaille ensemble selon une vision commune, un but commun et des valeurs communes.

Je crois que cette idée doit être incluse dans nos efforts futurs. Nous ne pouvons pas continuer de faire des affaires de la même manière qu'avant. Nous ne pouvons pas continuer de faire les choses de la même manière, dans les mêmes cadres, et ainsi de suite. Nous parlons de rallier un grand nombre d'intervenants: la Société canadienne des postes, le gouvernement, les employés eux-mêmes, et les utilisateurs. Tout le monde doit être au diapason pour que cela soit durable.

Le président: Votre temps est écoulé.

Mme Yasmin Ratansi: C'est fini? Mes sept minutes sont passées?

Le président: Sept minutes sont vite passées, n'est-ce pas?

[Français]

Monsieur Blaney, vous avez la parole et vous disposez de sept minutes.

L'hon. Steven Blaney: Merci beaucoup, monsieur le président.

J'aimerais remercier encore une fois les témoins qui comparaissent devant nous aujourd'hui.

Madame Bertrand, il y a un élément que j'ai apprécié dans votre rapport. Des représentants m'ont parlé de la possibilité de mettre sur pied un service bancaire postal ou une banque postale. Vous avez bien examiné la situation et il est clair que, à la lumière de vos conclusions, ce n'est pas une avenue nécessairement souhaitable ou envisageable. C'est clair et cela balise les choses. Déjà, en soi, les propos à cet égard sont utiles. Il nous reste un peu de temps et j'aimerais que vous fassiez de brefs commentaires.

Ce que j'aime de votre rapport, c'est que vous faites la différence entre une lettre, que quelqu'un est prêt à recevoir une fois par semaine, et le colis qu'on veut tous les jours. Il y a de la compétition. C'est comme si la porte de sortie de Postes Canada, qui est la livraison de colis, se refermait à cause de la compétition et parce que les coûts pour Postes Canada sont plus élevés. Pour employer un anglicisme, je dirais que c'est quasiment un *catch-22*.

Je veux aussi vous remercier de m'avoir fait comprendre ce soir ce qu'est la taille unique. Au fond, Postes Canada est un service de livraison varié et les gens en sont satisfaits. J'ai compris cela. Les gens sont prêts à recevoir leur courrier moins souvent, mais ils veulent recevoir leurs colis plus souvent. Comment peut-on arriver à faire cela tout en réglant le déficit de 5 milliards de dollars? C'est la question que je vous pose.

Mme Françoise Bertrand: Nous n'avons pas fait d'études sur la façon dont cela va se faire sur le plan opérationnel. Nous laissons cela aux experts. Éventuellement, cela appartiendra à Postes Canada de le déterminer.

La question qui se pose pour nous est la suivante. Présentement, la livraison du courrier et des colis se fait par le même système. Votre collègue avait raison quand elle a parlé de la logistique. En effet, c'est très intéressant. Postes Canada a d'énormes données, mais il y a

d'autres acteurs dans le milieu qui en ont également. Il y a donc beaucoup de concurrence.

Actuellement, tout ce que Postes Canada peut offrir avec ses actifs, mis à part son service « *last mile* », qui est unique, est le fait qu'elle a un privilège ou un monopole. Elle est en concurrence avec les Uber, les Amazon et tout ce que les autres acteurs peuvent offrir. On doit profiter de l'attrition pour devenir plus habile afin de trouver une solution au problème de solvabilité du système de pensions et arriver à un changement.

L'hon. Steven Blaney: Allez-vous recommander, par exemple, que...

Mme Françoise Bertrand: Nous ne recommandons rien.

L'hon. Steven Blaney: Non?

Toutefois, il y aura sûrement des recommandations qui se retrouveront dans votre deuxième rapport.

Envisageriez-vous d'avoir une distribution du courrier distincte de celle des colis? Selon les avenues que vous envisagez pour atteindre la rentabilité, est-ce plausible comme solution à considérer?

Mme Françoise Bertrand: Absolument.

C'est une voie qui devra être examinée en vue d'un réalignement futur. Si le gouvernement le désire, ce serait certainement une des options à considérer. C'est pour cette raison que nous avons parlé d'un changement de gouvernance et de la possibilité d'une réglementation. Dans d'autres secteurs, que ce soit au Canada ou ailleurs, quand la réglementation est faite de façon intelligente, c'est-à-dire qu'elle énonce les grands principes sans trop aller dans les détails, cela permet à toutes les parties prenantes de partager leurs points de vue et leur expertise. Cela permet également à une partie indépendante et impartiale de mettre en oeuvre les politiques du gouvernement.

L'hon. Steven Blaney: Je représente une région rurale. Si je pouvais démontrer aux gens de mes communautés rurales qu'il serait moins coûteux d'avoir un service amélioré, par exemple un service postal donné dans un dépanneur et qui serait ouvert plus souvent, que cela ferait diminuer les coûts au chapitre de la prestation du service et améliorerait celui-ci, ce serait pertinent. Comme politicien, je serais prêt à expliquer aux gens des 30 municipalités de ma circonscription de Bellechasse—Les Etchemins—Lévis que, même si on n'aura plus le beau petit bâtiment avec le drapeau canadien, on aura un niveau de service supérieur. Je pense qu'il faudra avoir cette discussion.

Je reviens un peu sur la manière dont nos consultations sont faites. Vous nous avez donné de l'information, et je l'apprécie. On doit éclairer les gens. Un travail de sensibilisation doit être fait auprès de la population canadienne, en collaboration avec les travailleurs de Postes Canada et le gouvernement. Je pense que c'est une partie importante de votre mission. En définitive, je vous dirais de ne pas hésiter à être audacieux dans vos recommandations.

•(1855)

Mme Françoise Bertrand: Toutefois, à ce stade-ci, notre travail est de vous donner de l'information pour que vous puissiez mener une consultation qui soit la plus éclairée possible. Présentement, nous ne faisons pas de recommandations. Nous présentons des options.

L'hon. Steven Blaney: Je comprends.

[Traduction]

Je crois que je vais adresser ma question à Mme Hoeg, car elle semble aimer les chiffres, en particulier ceux qui sont en rouge.

Mme Krystyna Hoeg: En effet, elle adore les chiffres.

L'hon. Steven Blaney: Eh bien, il semble que Postes Canada... C'est à la page 63 que c'est le plus effrayant pour moi. J'ai la version française du rapport. On dit en gros que si nous ne changeons rien, nous allons heurter un mur. C'est dans le dernier paragraphe de la section 6.5, sur la viabilité à long terme de Postes Canada.

Vous ne faites pas de recommandations, ce soir, mais pouvez-vous nous dire comment vous pensez que nous pouvons régler cela? Nous disons que Postes Canada est rentable, mais nous savons que le gouvernement lui a en quelque sorte donné congé concernant le régime de pension, ce qui fait que ce n'est pas un profit réel — c'est juste que nous sommes moins dans le rouge que nous le pensions. Comment pouvons-nous parler de cela avec les Canadiens pour qu'ils comprennent la réalité, puisque ce sont eux qui doivent payer au bout du compte?

Le président: Madame Hoeg, je suis vraiment désolé, mais pour que nous ayons assez de temps, je vais vous demander de garder vos observations et vos réponses à l'intervention de M. Blaney pour le tour suivant.

Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à M. Weir, pour sept minutes.

M. Erin Weir: Merci beaucoup.

J'aimerais revenir brièvement sur l'évaluation de la solvabilité et dire qu'il y a une grande différence entre estimer que c'est un problème réel que Postes Canada doit régler et estimer que c'est un genre de handicap qu'on applique à Postes Canada pour la satisfaction de ses concurrents du secteur privé.

Je vais passer à autre chose et revenir sur la perte que Postes Canada s'est imposée à elle-même, en 2011, en mettant ses employés en lock-out. La réponse que j'ai entendue, c'est que cela fait partie d'une moyenne, mais d'après moi, 2011 a vraiment tiré vers le bas la moyenne quinquennale que votre groupe de travail a analysée.

L'autre réponse que vous avez donnée, c'est qu'il se peut qu'une part des profits de 2014 soit attribuable à un revenu ponctuel, du fait de l'augmentation des prix des timbres. Vous soulignez cela très clairement dans votre rapport. Je suis étonné que votre rapport ne fasse aucunement mention du lock-out dans la présentation des chiffres de 2011. J'aimerais que vous nous parliez de cela.

Mme Françoise Bertrand: Ce qui s'est produit en 2011... On est passé à autre chose, depuis. Nous avons regardé les cinq années. Nous disons qu'en moyenne, c'est une période sans profits. La période 2014-2015 est plus ferme, mais c'est grâce à une augmentation qui a amené 200 millions de dollars. Ce que nous pensons, c'est que nous ne pouvons pas régulièrement augmenter les prix des timbres.

● (1900)

M. Erin Weir: La période aurait pu être de 4 ans ou de 10 ans, alors je pense qu'il convient de noter qu'il y avait une raison exceptionnelle pour la perte en 2011 qui a eu une incidence importante sur la moyenne. Je suppose que c'est ce que je veux que l'on reconnaisse.

Mme Krystyna Hoeg: Je ne contesterai pas que cela faussera la moyenne de cinq ans, mais dans les faits, nous avons examiné chacune de ces années individuellement. On a enregistré des déficits pour trois années. Cette situation déficitaire n'a changé que lorsqu'il y a eu la hausse exceptionnelle des prix. Bien que vous soyez correct sur le plan mathématique, nous avons examiné chaque année en

fonction de ce qui a été accompli et nous ne nous sommes pas attardés sur une année en particulier.

M. Erin Weir: D'accord.

Votre groupe de travail est assez pessimiste quant aux perspectives pour les services bancaires postaux, mais je pense que vous avez critiqué ce que nous pourrions appeler les services bancaires complets et que vous reconnaissez que Postes Canada pourrait collaborer très efficacement avec les banques ou les coopératives de crédit. Je me demande si vous pourriez nous en dire un peu plus à ce sujet. Estimez-vous que c'est une option positive pour la société d'État à l'heure actuelle?

Mme Krystyna Hoeg: Nous avons entendu les témoignages des coopératives de crédit qui desservent les régions plus rurales, et elles ne voulaient pas avoir plus de concurrence, et surtout pas de la part de Postes Canada.

M. Erin Weir: Non, je parle de la possibilité que Postes Canada établisse un partenariat avec les coopératives de crédit dans ces régions éloignées.

Mme Krystyna Hoeg: Cela fait partie de l'option.

Ce que nous avons conclu, c'est que les services bancaires de nos jours sont très axés sur la gestion des risques, ce qui n'est pas la force de Postes Canada. Lorsque nous avons examiné le concept de la plaque tournante, c'était du point de vue de l'organisation pour répondre à un besoin donné — pas seulement pour maintenir une présence postale, mais pour utiliser cette présence le plus efficacement possible. L'une des façons de le faire sera d'accueillir un groupe de banques, si c'est ce que la société veut faire.

M. Erin Weir: Pour ce qui est du marché potentiel pour les services bancaires postaux, je crois que vous avez dit que c'est très limité, car il y a très peu de Canadiens qui n'ont actuellement pas de compte bancaire.

Le tableau à la page 38 de votre rapport fait état que si Postes Canada offrait des services bancaires complets, 7 % des Canadiens les utiliseraient assurément et 22 % les utiliseraient probablement. Si la moitié de ceux qui les utiliseraient probablement le faisaient, peut-être environ 20 % des Canadiens utiliseraient les services bancaires postaux.

Cela ne serait-il pas une clientèle importante et comparable à celle des grandes banques qui sont déjà établies?

Mme Krystyna Hoeg: Notre mandat consistait essentiellement à examiner l'autonomie financière. Les avantages seraient très négligeables par rapport aux coûts, et nous n'estimions pas que c'était une solution viable.

M. Erin Weir: Que pensez-vous de la réussite de Postes Canada, ou peut-être de l'échec, pour promouvoir les services financiers à l'heure actuelle? Je fais allusion à des transactions comme les mandats. La société offre déjà certains services financiers par l'entremise de bureaux de poste.

Mme Krystyna Hoeg: À ma connaissance, elle fait un travail convenable, mais ces services représentent une petite partie de ses profits, et la plupart des Canadiens cherchent des solutions ailleurs.

M. Erin Weir: D'accord.

Mme Françoise Bertrand: Ce n'est pas autant axé sur la gestion des risques.

En ce qui concerne les 7 %, il est important de comprendre dans ce tableau que le pourcentage représente les gens qui estiment que c'est une bonne idée. Nous avons posé une autre question: utiliserez-vous ces services? Ce n'est pas 7 % de tous les Canadiens à proprement parler...

M. Erin Weir: D'accord. Je pense quand même que c'est une grande partie de la population.

Mme Françoise Bertrand: Dans le groupe de discussion, comme vous le verrez lorsque vous tiendrez les consultations, les gens ont mentionné que l'idée pourrait être intéressante, même s'ils ont l'impression qu'il faudrait des taux d'intérêt plus élevés pour... Il y avait des éléments que Postes Canada, avec l'appui du gouvernement, pourraient leur apporter, ce qui serait plus intéressant que ce que les banques, les coopératives de crédit ou les caisses Desjardins leur offrent actuellement.

M. Erin Weir: D'accord...

Mme Françoise Bertrand: C'est donc plus d'argent; ce n'est pas aussi rentable.

M. Erin Weir: Exactement. Je prends note de votre remarque.

Votre groupe de travail semble appuyer fermement l'idée d'avoir plus de franchises. Je me demande si vous pouviez peut-être parler des inconvénients ou des problèmes éventuels associés au franchisage.

• (1905)

Mme Françoise Bertrand: Les avantages sont clairs. En raison du moratoire rural qui décrit certaines localités et collectivités qui ne sont plus rurales, nous croyons qu'il est probablement temps de les redéfinir. Les Canadiens nous ont dit qu'ils aiment l'idée des franchises car leurs heures d'ouverture sont plus longues.

M. Erin Weir: Désolé, mais en raison du temps limité, ce que je vous demandais était de relever quelques-uns des inconvénients. Je pense que le rapport décrit les avantages de manière assez exhaustive.

Le président: Monsieur Weir, vous aurez une autre intervention de trois minutes, et vous pourrez peut-être soulever les inconvénients à ce moment-là.

Nous allons maintenant entendre M. Whalen, pour sept minutes.

[Français]

M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je veux remercier tout le monde pour le bon travail qui a été fait. Je veux dire tout simplement que je suis un peu d'accord avec M. Blaney quant à la rigueur financière qu'on retrouve dans ce rapport, mais aussi avec ce qu'a dit Mme Trudel qui a mentionné être un peu déçue qu'il n'y avait pas un mandat plus important pour le groupe de travail.

[Traduction]

En tant que groupe de travail, quelle était votre plus grande contrainte dans le cadre de votre mandat?

Mme Françoise Bertrand: C'est une question intéressante.

J'imagine que c'étaient les quatre mois. Nous aurions aimé profiter de l'été. Nous avons travaillé très fort pour préparer un document de travail de qualité pour vous. Mis à part cela, nous avions tout ce dont nous avions besoin pour mener un sondage auprès des Canadiens, rencontrer les intervenants et faire appel aux services d'EY et d'Oliver Wyman pour qu'ils participent aux discussions.

Comme je l'ai dit au début, nous avons tous les quatre une expérience différente. Nous venons de provinces différentes. Nous sommes tous âgés de plus de 60 ans — encore très jeunes, mais nous avons beaucoup d'expérience. À notre avis, nous étions suffisamment indépendants pour faire ce que nous devons faire, puisque nous cherchions des moyens de rendre une institution importante viable — et pas seulement sur le plan financier.

M. Nick Whalen: D'accord. La viabilité était l'objectif visé. À mon avis, c'est peut-être aussi la contrainte.

Lorsqu'on regarde la nature de Postes Canada depuis de nombreuses décennies, et pas seulement en 1981, on constate qu'elle a offert un service aux Canadiens. Cela faisait partie d'un exercice d'édification de la nation. Elle a amené le monde aux Canadiens des quatre coins du pays.

Le monde ne vient plus aux Canadiens par la poste, mais il le fait de bien d'autres façons qui ne sont pas accessibles à tous les Canadiens de partout au pays. Dans les régions rurales de ma circonscription, l'accès à Internet et aux services bancaires est limité. Quand les gens quittent les villes rurales, c'est parce que les services dont ils ont besoin pour faire partie du monde moderne ne sont tout simplement pas accessibles. Cela ne fait-il pas partie du rôle de Postes Canada?

Vous dites que vous n'aviez pas de contraintes, mais si vous avez seulement mis l'accent sur la viabilité financière, c'est peut-être ce qui vous limitait, car si vous aviez examiné le rôle de Postes Canada pour ce qui est d'amener le monde aux Canadiens des quatre coins du pays, vous n'auriez pas pu faire fi du fait que ces services, dans le contexte actuel, coûtent plus cher, et qu'une subvention pour les services ruraux pourrait être une solution à envisager.

Qu'avez-vous appris dans le cadre du sondage que vous avez mené auprès des Canadiens quant à leur volonté qu'une subvention soit offerte pour le service?

Mme Françoise Bertrand: Ce n'était pas du tout dans le mandat. Il n'y avait pas de subvention. On visait l'autosuffisance.

M. Nick Whalen: D'accord.

Mme Françoise Bertrand: C'est intéressant, car en même temps, lorsque nous avons décrit la situation de la plaque tournante, ce que nous avions en tête était d'offrir à la collectivité, quand c'est vraiment nécessaire, des services qui ne sont pas déjà offerts par Postes Canada — pas forcément par l'entremise des employés de Postes Canada, mais par l'entremise des bureaux de poste. Dans les villes, il n'y a pas ...

M. Nick Whalen: Merci. Puisque je n'ai que sept minutes, je veux passer au point suivant, alors un « oui » en guise de réponse me convient.

Y avait-il d'autres aspects du Protocole du service, au-delà de la livraison quotidienne du courrier et de la proximité du service, qui devraient être réexaminés, d'après vous, ou est-ce le principal aspect des deux?

Mme Françoise Bertrand: Il y avait la durée pour livrer le courrier dans les villes et les régions rurales. De nombreux Canadiens nous ont dit qu'ils pouvaient accepter qu'une carte d'anniversaire prenne plus de temps à leur être livrée, mais s'ils attendent un chèque, ils le veulent le plus tôt possible. On l'envoie alors par Internet.

• (1910)

M. Nick Whalen: D'accord, parfait, et vous avez mentionné la livraison de colis également.

Lorsque vous parlez des coûts de la main-d'oeuvre, incluez-vous les coûts des membres de la direction dans ces chiffres également? Répondez simplement à la question par oui ou non, car je veux y donner suite.

Mme Marena McLaughlin: D'accord.

Non. Nous parlons de la main-d'oeuvre en tant que coût fixe.

M. Nick Whalen: D'accord, parfait. Merci.

Quels sont les coûts associés aux membres de la direction de Postes Canada? Donnez simplement le chiffre, s'il vous plaît. C'est combien de milliards ou de centaines de millions de dollars?

Mme Françoise Bertrand: Le chiffre figure dans le document.

M. Nick Whalen: J'ai eu du mal à le trouver; c'est pourquoi je pose la question.

Mme Françoise Bertrand: Nous vous communiquerons ce renseignement plus tard.

M. Nick Whalen: Dans le cadre de vos discussions sur la restructuration et les changements apportés à la gouvernance au sein de Postes Canada, dans quelle mesure, d'après vous, la société pourrait-elle économiser en réduisant de 5 % le nombre de ses employés qui font partie de la direction? Ce ne sont pas des gestionnaires supervisés, mais plutôt des gestionnaires de la haute direction. C'est une réduction de 5 %. Ce pourcentage semble très élevé.

Mme Françoise Bertrand: Nous n'avons pas étudié précisément si une restructuration serait possible. Nous n'avons pas fait la comparaison avec les organisations, alors nous ne pouvons pas...

M. Nick Whalen: Beaucoup de travail a été fait pour réduire les coûts de la main-d'oeuvre syndiquée. Beaucoup d'efforts ont été déployés en ce sens, et de nombreuses recommandations ont été formulées. Où sont les recommandations pour réduire les coûts des membres de la direction?

Mme Françoise Bertrand: De ce que nous avons déjà étudié, des mesures ont été prises pour réduire quelques chiffres, ainsi que certains des avantages. Par exemple, beaucoup ont opté pour des cotisations plutôt que pour un régime de pension à prestations déterminées.

Des changements sont déjà survenus. Peut-il y en avoir d'autres? Probablement, mais...

M. Nick Whalen: D'accord.

Nous parlons de réduire la taille de l'effectif à Postes Canada, mais de nombreux enfants du millénaire voient leurs grands-parents prendre leur retraite et perçoivent les emplois dans des organisations comme Postes Canada comme étant une source de bons emplois à long terme pour la classe moyenne. L'élimination de ces emplois sur le marché du travail est très déprimante pour une nouvelle génération de personnes qui considéreraient ces organisations comme des sources d'emploi éventuelles.

Lorsque notre Comité, qui a un mandat élargi et qui n'est pas limité par certaines des questions sur lesquelles vous avez dû vous pencher, étudiera la question, que nous recommandez-vous d'examiner que vous n'avez pas examiné? Je pose la question car notre Comité n'est pas limité par le mandat que vous aviez.

Le président: Veuillez répondre rapidement, si possible. Sinon, nous allons passer à un autre intervenant et essaierons d'obtenir une réponse un peu plus tard.

Mme Françoise Bertrand: Dans le cadre de la restructuration, nous estimons que l'attrition est un point tournant où Postes Canada

doit s'assurer que les emplois existants sont des emplois à long terme. Ces emplois doivent probablement offrir une valeur ajoutée. Il y a peut-être des emplois qui requièrent beaucoup plus de logistique, comme le vice-président l'a mentionné plus tôt.

Ce n'est pas qu'il n'y aura plus d'emplois. Nous sommes passés de 60 000 à 50 000 emplois. À un moment donné, nous en aurons peut-être un tiers de moins. Ces emplois, pour ce qui est de la tâche en soi et de ce qu'il faudra faire, nécessiteront plus de formation et une meilleure valeur. C'est comme dans n'importe quelle autre organisation. C'est arrivé dans les banques et au gouvernement. C'est ce qui se passe partout.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons maintenant passer à la série d'interventions de cinq minutes.

On vous écoute, monsieur McCauley, s'il vous plaît.

M. Kelly McCauley: Madame Hoeg, je ne sais pas si vous voulez profiter de l'occasion pour répondre à la question de M. Blaney brièvement.

Mme Krystyna Hoeg: Je crois que la question portait essentiellement sur l'autonomie financière à long terme. Nous avons certainement présenté un certain nombre d'options à envisager. Elles offrent des mesures de réduction des coûts et des avantages financiers, et elles devraient être prises en considération.

À long terme, le vrai problème, c'est que Postes Canada a un double mandat. Elle a sa politique sociale, son obligation universelle, et elle a son mandat de société relativement aux colis en ce moment. Dans ce contexte, alors que nous examinons la numérisation et ce qui se produira et alors que le monopole perd du terrain et que la concurrence augmente pour ce qui est des colis, Postes Canada soutiendra la concurrence dans le monde réel.

À partir des projections que nous avons examinées, dans une perspective de maintenir un statu quo raisonnable, les revenus ne dépasseront pas les coûts. Au final, vous vous retrouverez dans une situation qui n'est pas financièrement viable. C'est pourquoi nous avons conclu que d'ici 2026, nous aurons enregistré des pertes importantes.

• (1915)

M. Kelly McCauley: Excellent. Vous avez très bien expliqué la situation.

Je pense que vous avez répondu à cette question lorsque vous avez répondu à Mme Shanahan, mais ai-je bien compris que personne ne veut avoir des taxes plus élevées pour financer le modèle actuel? Est-ce exact, ou est-ce simplement que personne ne voulait une hausse du prix des timbres, ou les réactions étaient-elles les mêmes dans les deux cas?

Mme Françoise Bertrand: La hausse du prix des timbres est inacceptable. Une petite indexation n'est pas perceptible, mais lorsqu'on passe de 63 à 85 %, c'est là où le bât blesse. Si vous oubliez cela et parlez d'une subvention, il est important que les gens comprennent qu'elle sera financée par leurs taxes. Les gens ne voulaient pas cela non plus.

M. Kelly McCauley: Parfait.

J'ai une dernière petite question à poser. Vous avez beaucoup parlé des boîtes postales communautaires, et il semble presque pratique d'emprunter à nouveau cette voie. Que devons-nous faire pour faire participer les municipalités et pour obtenir à nouveau leur appui? Nous avons tout vu, notamment des maires qui ont perdu la tête détruire...

Mme Françoise Bertrand: Franchement, plus c'est planifié avec la participation des collectivités, mieux c'est. Ce que nous avons observé et ce qu'on nous a dit, c'est qu'il n'y a essentiellement pas eu de vraies consultations...

M. Kelly McCauley: Si nous avons une planification et des consultations adéquates, avez-vous l'impression que les municipalités se joindront à vous?

Mme Françoise Bertrand: Eh bien, certaines villes ne le feront pas — Toronto, Montréal et Vancouver ne veulent pas de ces boîtes au centre-ville. Ce n'est pas parce qu'elles sont contre; ce n'est tout simplement pas pratique. Elles n'ont pas l'espace nécessaire.

M. Kelly McCauley: Oui.

Mme Françoise Bertrand: Dans les banlieues, on peut facilement le planifier s'il y a des consultations.

M. Kelly McCauley: Heureusement, les logements dans les centres-villes sont principalement des immeubles d'appartements où...

Mme Françoise Bertrand: Oui, c'est pourquoi nous avons retiré 800 000 portes qui étaient visées par cette option, d'après nos calculs.

M. Kelly McCauley: C'est exact.

Me reste-t-il du temps? Non.

Le président: Madame Ratansi, je crois savoir que monsieur Drouin et vous allez partager le temps de parole de cinq minutes.

Mme Yasmin Ratansi: Oui. Merci.

J'aimerais donner suite à la question que M. Whalen a posée. Il vous a interrogé sur les coûts de fonctionnement de la main-d'oeuvre. Il a dit que les coûts de fonctionnement s'élèvent à 6,2 milliards de dollars. Vous dites que cette somme n'inclut pas les salaires des membres de la direction. Le cas échéant, dans une perspective comptable, comment prévoyez-vous réaliser des profits ou accuser des pertes avant taxes? Je dois comprendre cela.

Mme Krystyna Hoeg: Oui; c'est inclus dans les coûts.

Mme Yasmin Ratansi: C'est inclus.

Mme Krystyna Hoeg: Oui.

Si vous le permettez, j'aimerais préciser qu'EY a fait un examen des coûts de gestion, que nous avons eu le privilège de consulter. Au fil du temps, la réduction de l'effectif de personnel syndiqué s'est accompagnée d'une baisse du nombre de gestionnaires. Les gestionnaires ont également offert aux nouveaux employés une contribution directe plutôt qu'un régime de retraite à prestations déterminées. L'analyse comparative démontrera que les coûts sont comparables à ceux de sociétés similaires.

Mme Yasmin Ratansi: Ce n'est pas ma question. Nous parlons de la viabilité de Postes Canada, qui est un symbole national. Je pense que nous devons avoir une discussion franche sur la perte de main-d'oeuvre, que ce soit par attrition ou autre chose, ou encore en raison de changements ou de la rationalisation du processus. À quoi correspond ce montant de 2,3 milliards de dollars en coûts non répartis? Est-ce le coût lié aux salaires du personnel de gestion et aux obligations contractuelles?

Mme Krystyna Hoeg: Il s'agit essentiellement des coûts de réseau non répartis qui sont communs à tous les secteurs d'activités. Une petite partie de ce montant sera consacrée aux coûts de gestion.

Mme Yasmin Ratansi: Et vous ne savez pas quel pourcentage cela représente?

Mme Krystyna Hoeg: Nous avons étudié la question, mais je n'ai pas le chiffre en tête.

Mme Yasmin Ratansi: Très bien. L'affaire, c'est que si je fais des calculs comptables et que je dis que cela représente 70 % de 6,2 milliards de dollars, puis que je déduis les 64 000 ou 61 000 personnes, que je regarde le résultat et que je regarde ensuite les coûts de main-d'oeuvre et que je constate qu'ils s'élèvent à 3,5 milliards de dollars, le reste n'est qu'une estimation approximative. Pour éliminer cette incertitude et nous assurer d'examiner les économies de façon logique, il faut que ce soit équilibré. Voilà ma principale préoccupation.

• (1920)

Mme Françoise Bertrand: Permettez-moi d'intervenir, madame la vice-présidente. Quelque 650 millions de dollars des 4,4 milliards de dollars en coûts liés à la main-d'oeuvre sont consacrés à la gestion, aux coûts indirects et aux services administratifs.

Mme Yasmin Ratansi: Très bien, soit.

Le président: Monsieur Drouin, Mme Ratansi a demandé que deux minutes vous soient réservées. Il vous reste donc deux minutes.

M. Francis Drouin: Merci.

Ma question porte sur Médiaposte et les hypothèses formulées par le groupe de travail. Je suppose que ces hypothèses découlent de vos conversations avec Postes Canada concernant le déclin de Médiaposte.

À moins que Postes Canada ne trouve une façon d'attribuer une adresse municipale à chaque ménage, je ne crois pas que le déclin de Médiaposte sera très marqué au cours des 10, 15 ou 20 prochaines années. Il s'agit du seul moyen par lequel les Canadiens ou les entreprises peuvent envoyer des renseignements à leurs clients potentiels. Je me demande simplement comment vous en êtes arrivés à ces hypothèses.

Mme Françoise Bertrand: Il y a deux enjeux distincts: les adresses et les quartiers. Nous savons ce qu'il en est pour les quartiers, où l'on ne veut pas de circulaires, ni rien d'autre. Il y aura une baisse à cet égard, car les analyses coûts-avantages des entreprises les inciteront à se tourner davantage vers des solutions numériques. De plus, la tendance à adopter des pratiques écologiques que nous observons pourrait accélérer ce phénomène.

Il reste la question de l'adresse. À titre d'exemple, votre carte de crédit vous est livrée directement à votre adresse. Cela pourrait être toutes sortes de choses. La fiabilité est un aspect important, mais encore une fois, on voit ce genre de choses de plus en plus souvent dans le monde numérique. Il existe des solutions qui permettent d'offrir un service sans vraiment passer par le service postal. Cela peut se faire de façon virtuelle.

Nous ne disons pas...

M. Francis Drouin: Cela ne s'applique qu'à un segment de marché. Ce que je dis, c'est que les personnes âgées ne sont pas toutes en ligne. Ne voudra-t-on pas communiquer avec ces personnes âgées, à l'avenir?

Mme Françoise Bertrand: C'est intéressant; il y a plus de personnes âgées qui utilisent Internet que vous semblez le penser. C'est ce qui nous a surpris lors des sondages...

M. Francis Drouin: Toutefois, certaines collectivités des régions rurales du Canada n'ont pas accès à Internet.

Le président: Votre temps est écoulé, monsieur Drouin.

Mme Françoise Bertrand: Le problème est lié à l'accès et au service à large bande. Ce n'est pas que les gens ne veulent pas accéder à Internet.

Le président: Nous devons en rester là, malheureusement.

Nous passons maintenant à M. Blaney ou à M. McCauley, pour cinq minutes.

[Français]

L'hon. Steven Blaney: Merci beaucoup, monsieur le président.

Madame Bertrand, ce sont nos dernières périodes d'intervention et je veux en profiter pour vous remercier, au nom de l'opposition officielle, de l'excellent travail que vous avez fait.

Comme vous le savez, nous nous apprêtons à tenir des consultations dès la semaine prochaine. Pourriez-vous nous parler un peu des prochaines étapes de travail de votre comité d'ici le dépôt du rapport final? Quel est votre échéancier?

Mme Françoise Bertrand: Selon les ententes contractuelles, notre devoir premier était de vous présenter notre rapport. Nous sommes prêts à revenir vous rencontrer pendant ou après vos consultations. Nous demeurons disponibles.

L'hon. Steven Blaney: Excusez-moi, mais le temps qui m'était alloué est presque écoulé.

Mme Françoise Bertrand: Si vous avez besoin de nous, nous sommes à votre disposition. Nous n'avons pas d'autres tâches à faire que celle qui nous sera demandée.

L'hon. Steven Blaney: D'accord.

Je pensais que vous alliez vous baser sur notre rapport, mais nous nous baserons sur le vôtre pour formuler des recommandations.

Je suis un peu comme l'arroseur arrosé, parce que je voulais vous suggérer de faire des recommandations qui seraient osées. En fait, c'est le travail de notre comité.

Mme Françoise Bertrand: C'est votre travail et on comprend vraiment la lourde responsabilité qui est la vôtre. Vous pouvez être assurés que, si vous avez besoin de nous pour obtenir des précisions supplémentaires, nous pourrions vous donner tout ce dont vous aurez besoin compte tenu de l'importance de la tâche que vous avez à accomplir.

L'hon. Steven Blaney: Je vous remercie.

En effet, le Comité aura un rôle important à jouer à cet égard.

Vous avez présenté des avenues à envisager, mais vous n'avez pas formulé de recommandations. En effet, je me rappelle que c'est au Comité de le faire, quoique nous aurions été très curieux de voir quelles étaient vos recommandations. Toutefois, ce n'est pas comme cela que la ministre a souhaité fonctionner. C'est excellent.

● (1925)

[Traduction]

Je vais céder la parole à mon collègue, mais avant, je tiens à vous informer que nous avons accueilli des gens de Postes Canada et que nous leur avons posé des questions au sujet du plan quinquennal. Ce plan a été interrompu lorsque le nouveau gouvernement a pris le pouvoir.

Selon leurs estimations, l'arrêt du plan quinquennal représente un coût d'un demi-milliard de dollars pour les contribuables. Ne rien faire ou ne pas prendre le taureau par les cornes a certainement un coût. Est-ce exact?

Une voix: Oui.

L'hon. Steven Blaney: Merci.

Avez-vous des commentaires, Kelly? Je vais partager mon temps de parole avec Kelly.

M. Kelly McCauley: Revenons à Purolator; nous savons que l'entreprise connaîtra une croissance et représentera la plus grande

part des profits et des ventes, etc., des activités de Postes Canada. Si je ne me trompe pas, les prévisions indiquent que cela doublera d'ici 2026.

Lorsque vous avez discuté avec les gens de Postes Canada, avez-vous eu l'impression qu'ils étaient prêts pour ce genre de choses, étant donné les divers éléments perturbateurs qu'on voit dans le monde des affaires? Prenons les voitures autonomes, par exemple, ou encore Amazon, qui utilise des drones. Selon vous, les gens de Postes Canada ou de Purolator se préparent-ils pour ce genre de choses, ou serons-nous confrontés à une autre catastrophe dans cinq ans?

Mme Françoise Bertrand: Oui; ils prennent des mesures concrètes tous les jours, mais il s'agit d'une entreprise qui a ses traditions — ce qui a un certain poids, en soi —, mais sans la présence à la table de tous les intervenants qui participent à l'orientation de la société, apporter des changements et les favoriser...

M. Kelly McCauley: Je crois que vous avez répondu à ma question, malheureusement.

C'était ma seule question. Je vous remercie encore une fois. C'était bien agréable.

La prochaine fois, monsieur Hopson, ce sera au tour des Eskimos d'Edmonton.

Le président: Merci.

Nous passons à M. Ayoub, pour cinq minutes, s'il vous plaît.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Merci, monsieur le président.

Je trouve toujours intéressant de voir qu'on apprend quel est le mandat du Comité lors des réunions du Comité, mais cela est une autre question.

Je me suis intéressé à l'aspect international du rapport. La comparaison avec d'autres pays est difficile à faire. Aviez-vous trouvé suffisamment d'éléments à ce sujet? Qui a fait les comparaisons? Était-ce Ernst & Young?

Mme Françoise Bertrand: C'était Oliver Wyman.

M. Ramez Ayoub: Je vous remercie de la précision.

Je voudrais connaître un peu mieux l'aspect international à cet égard. Y a-t-il d'autres expériences qui existent ailleurs à ce sujet? Le numérique est partout dans le monde. Je comprends que le Canada est différent à cause de sa superficie et de son milieu rural, mais y avait-il autre chose qui aurait pu être considéré?

Mme Françoise Bertrand: On constate que les réalités sont très différentes.

Prenons l'exemple du Danemark, qui a complètement abandonné ce service et est passé totalement au numérique. Sa population vit sur un petit territoire. Le pays a donc pu apporter certaines transformations, mais celles-ci ne peuvent être mises en oeuvre au Canada parce son territoire est immense et que sa population est petite, sauf évidemment le long de la frontière américaine où habitent 80 % des gens.

M. Ramez Ayoub: Auriez-vous aimé avoir plus de temps pour élaborer ou creuser un peu plus le sujet afin de trouver ce genre de solutions qui existent ailleurs dans le monde?

Mme Françoise Bertrand: Selon ce qui nous a été fourni, et je crois que nous avons vraiment bien exploré le sujet, rien ne nous a menés à dire qu'il pourrait être intéressant de suivre une piste ou une autre. Rien n'était applicable de façon identique parce que chaque pays a ses réalités particulières.

Prenons la banque postale, par exemple. Si cela avait été proposé alors que la situation était différente et que le pays n'en était pas un qui, depuis huit ans, est reconnu comme ayant le meilleur système bancaire au monde, il y aurait eu forcément d'autres choses à considérer. En somme, cette différence a été claire pour nous.

M. Ramez Ayoub: On parle d'un service universel qui est essentiel. Selon vous, après avoir baigné dans ce dossier pendant quatre mois, quelle est votre opinion sur le service essentiel qui existe à Postes Canada?

Mme Françoise Bertrand: Selon nous, il doit encore y avoir un service essentiel.

Projetons-nous en 2020-2025. En fait, il ne peut pas être le même que celui qui existe à l'heure actuelle et il va y avoir des différences.

M. Ramez Ayoub: Nous avons parlé très peu des aspects concernant les personnes à mobilité réduite. Ce sont souvent, entre autres, des aînés. Pourriez-vous élaborer davantage à ce sujet?

Mme Françoise Bertrand: Selon nous, les personnes âgées ne sont pas des personnes à mobilité réduite. Les Canadiens nous disent de trouver une solution *door to door* pour répondre aux problèmes de mobilité. Cet élément se trouve dans les options que nous présentons.

● (1930)

M. Ramez Ayoub: Vous avez effleuré le sujet des relations avec l'ensemble des intervenants à qui vous vous êtes adressés. Généralement, comment cela s'est-il passé? Avez-vous obtenu d'emblée leur collaboration ou avez-vous senti une certaine réticence de leur part à transmettre l'information dont vous aviez besoin?

Mme Françoise Bertrand: Bien au contraire. Généralement, les gens qui venaient nous voir déposaient parfois un rapport et parfois nous avions une simple conversation. Certains nous apportaient leur mémoire plus tard, mais nous avons recueilli des interventions très pertinentes.

M. Ramez Ayoub: Même de la part de Postes Canada?

Mme Françoise Bertrand: Pour ce qui est de Postes Canada. Je ne l'ai pas mentionné au début, mais j'aurais dû le faire.

[Traduction]

Monsieur le président, j'aurais dû préciser que la collaboration fut pleine et entière. Nous avons affaire à un contexte et à une institution fort complexes.

[Français]

Alors, c'était très important pour nous. Nous avons aussi rencontré les quatre syndicats.

Absolument. Nous avons obtenu une bonne collaboration de leur part.

M. Ramez Ayoub: Selon vous, est-ce que les Canadiens sont prêts à accepter un changement de services et d'approches en ce qui a trait à Postes Canada?

Mme Françoise Bertrand: En fait, tout être humain n'aime pas tellement le changement. Par contre, après avoir expliqué le comment, le pourquoi et l'avoir fait avec les nuances nécessaires, nous sommes convaincus que les Canadiens peuvent s'adapter à ces changements.

M. Ramez Ayoub: Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Mademoiselle Trudel, pour la dernière intervention de trois minutes.

[Français]

Mme Karine Trudel: Merci, monsieur le président.

Beaucoup de propos ont été échangés autour de cette table et je remercie les témoins de leurs réponses.

J'aimerais que vous puissiez clarifier un peu un élément de votre rapport. Vous considérez que le coût de la main-d'oeuvre est fixe, alors que les économistes le considère généralement comme étant variable.

Pourriez me fournir plus d'explications à ce sujet et me dire pourquoi vous avez pris cette décision de le considérer comme étant fixe? Le coût de la main-d'oeuvre est fixe mais, dans certains cas, les employés n'ont pas de vacances et n'ont pas de congés. Ceux qui ont un statut temporaire ne travaillent pas tout le temps et c'est la même chose pour les facteurs qui sont à temps partiel. En définitive, leur salaire est moindre. Pourquoi avez-vous considéré un coût fixe à cet égard dans votre rapport?

Mme Françoise Bertrand: Comme dans beaucoup d'entreprises où c'est *labour intensive*, c'est la réalité qui prévaut. Forcément, malgré toutes les distinctions qu'il pourrait y avoir en ce qui a trait aux congés ou aux absences, il demeure qu'au total, les coûts de la main-d'oeuvre représentent environ l'équivalent fixe de 70 % des coûts totaux qu'assume Postes Canada.

Madame McLaughlin, aimeriez-vous peut-être apporter une précision à cet égard?

Mme Marena McLaughlin: Non, ça va.

Mme Karine Trudel: Nous parlons d'un déficit sur une période de cinq ans. Au cours des six premiers mois de 2016, Postes Canada a réalisé un profit de 45 millions de dollars.

Pourriez-vous apporter des précisions à ce sujet? Pourquoi conclut-on à un déficit alors qu'il s'agit en réalité d'un profit? Est-ce parce que les impôts sont à ce point importants?

Mme Françoise Bertrand: En fait, c'est comme pour le montant de 90 millions de dollars. C'est dans le prolongement de ce qu'on a vu. Il va falloir attendre les autres trimestres pour voir vraiment comment tout cela va évoluer. Il demeure que l'équation de base qui fait en sorte que les coûts soient très importants par rapport à *labusiness* en ce qui a trait essentiellement à la livraison des colis ne peut pas être, disons-le, durable. Même s'il y a eu un léger profit à la fin de l'année, notre regard est posé sur l'année en cours, mais il est surtout posé sur la projection sur 10 ans en tenant compte, encore une fois, de la question de la solvabilité. Est-ce que ce sera en 2017 ou 2018 et quelles solutions seront trouvées? Évidemment, nous en proposons plusieurs ici, mais ce sera le gouvernement qui aura à décider à cet égard.

Mme Marena McLaughlin: En fait, le revenu principal de Postes Canada provient du courrier et des transactions à cet égard. Au cours des 10 dernières années, il y a eu un déclin de 33 %. Pour les cinq dernières années, on parle d'un déclin de 20 %. Si on regarde le rythme en vertu duquel augmente le numérique, cela explique la raison de la décroissance et le courrier est le revenu principal de Postes Canada. *LeAdmail* n'est pas important. Cela utilise une grande partie des employés, mais cela rapporte très peu.

Mme Karine Trudel: Mais la livraison de colis est en expansion. On le voit. Il y a des entreprises et elles doivent investir.

Mme Marena McLaughlin: Elle est en expansion, mais on est dans un monde compétitif.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup. C'est là-dessus que se terminent nos séries de questions officielles.

Je fais un usage parcimonieux de ce droit, mais je vais tout de même invoquer le privilège de la présidence de poser une question complémentaire. Elle a été suggérée par M. Whalen, à juste titre, à mon avis.

S'il y a une organisation au Canada qui a fait un travail remarquable pour promouvoir son image de marque, c'est bien l'organisation des Roughriders de la Saskatchewan. Je ne le dis pas pour rien. M. Whalen voulait savoir si Postes Canada — une de nos institutions fédérales véritablement emblématiques — peut tirer un avantage financier de son image de marque.

● (1935)

M. Jim Hopson: Cet aspect a été au centre des discussions du groupe de travail tout au long de ses travaux. Je pense que l'idée d'une campagne de publicité a été proposée justement en raison de cette image de marque prestigieuse. La société est très présente au Canada.

Dans notre examen des options, nous devons tenir compte de la pertinence par rapport à la main d'oeuvre, au mandat et aux activités principales de la société. Comme nous l'avons maintes fois indiqué,

il n'existe pas de solution magique pour régler les problèmes. Un changement fondamental s'impose. On ne peut se contenter d'améliorer ce qui se fait déjà si on veut générer des revenus ou réduire les coûts.

Le président: Merci.

Chers collègues, nous sommes rendus à la fin de notre réunion de plus de deux heures. Je remercie tous les membres du groupe de travail, au nom du Comité et au nom de la ministre Bertrand, du travail que vous avez fait, pas seulement pour le gouvernement, mais dans l'intérêt de tous les Canadiens.

Les Canadiens ont un réel intérêt à l'égard de Postes Canada, l'une de nos institutions fédérales emblématiques. Les Canadiens ont un sentiment de fierté et d'appartenance à l'égard de Postes Canada. Il nous reste à déterminer ce que lui réservera l'avenir, mais nous avons beaucoup progressé dans la recherche de solutions. Au cours des deux ou trois prochaines semaines, les Canadiens d'un océan à l'autre nous présenteront leurs propositions et leurs idées, puis nous déposerons au Parlement un rapport faisant état de nos constatations. J'espère que cela incitera le gouvernement à assurer la viabilité de Postes Canada.

Merci beaucoup.

La séance est levée.

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : <http://www.noscommunes.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>