



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 055 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mercredi 2 novembre 2016**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mercredi 2 novembre 2016

• (1535)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** Chers collègues, puisqu'il est 15 h 35, nous allons commencer. Je suis désolé du retard. Nous avons le quorum, même s'il nous manque des membres.

Avant que nous entamions la discussion avec nos témoins, je dois poser une question aux membres du Comité. La sonnerie retentira à 17 h 30. Nous devons alors suspendre ou lever la séance, selon la volonté du Comité. Deux possibilités s'offrent à nous. À 17 h 30, nous devons nous entretenir avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. J'ai parlé à M. Palecek. Nous pourrions revenir après les votes, ce qui veut dire que nous reprendrions la séance autour de 18 h 30 ou de 18 h 45, ou encore M. Palecek m'a dit qu'il pouvait revenir demain matin, à 10 heures.

Selon l'horaire actuel, la séance de demain devait se dérouler de 11 heures à 13 heures. Nous pourrions commencer à 10 heures et recevoir M. Palecek à ce moment-là. Quelle est la volonté du Comité? Préférez-vous revenir après les votes ce soir ou commencer à 10 heures demain matin?

Monsieur Whalen, avez-vous une idée de votre côté?

**M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.):** Je pense que nous préfererions commencer demain matin à 10 heures, sauf...

**Le président:** Demain matin? Je vois tout le monde faire signe que oui.

**M. Nick Whalen:** ... qu'il y a la question des déclarations dans la Chambre concernant le jour du Souvenir

**Le président:** Je sais. C'est là le problème. C'est pour cette raison qu'au départ, je souhaitais commencer un peu plus tard.

**M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.):** J'ai déjà une séance de comité demain, donc si nous commençons à 10 heures, je serai en retard de 45 minutes.

**Le président:** Comme dans tout cas de conflit, ce serait bien si vous pouviez trouver un remplaçant. Je préférerais ne pas commencer à 10 heures parce que tous les partis feront des déclarations concernant le jour du Souvenir; toutefois, je pense que nous n'avons pas le choix.

Monsieur Palecek, si vous m'entendez, vous comparaitrez à 10 heures demain matin. Merci, monsieur. Vous êtes certainement le bienvenu si vous voulez rester pour la séance d'aujourd'hui.

Monsieur Chopra, merci beaucoup de votre patience. Je pense que vous savez comment les choses fonctionnent; vous avez comparu devant le Comité assez souvent. Nous vous demandons un court exposé, après quoi nous passerons aux questions des membres du Comité.

Monsieur Chopra, vous avez cinq minutes ou moins.

**M. Deepak Chopra (président et chef de la direction, Société canadienne des postes):** Monsieur le président, je pense que je devais avoir droit à dix minutes.

**Le président:** Vous pouvez prendre dix minutes.

**M. Deepak Chopra:** Merci.

Je tiens à remercier les membres du Comité de nous avoir de nouveau invités aujourd'hui. Je suis encore une fois accompagné de M. Wayne Cheeseman, chef des finances, et de Mme Susan Margles, vice-présidente, Relations gouvernementales et cadre stratégique.

Je commencerai par quelques remarques, après quoi nous répondrons à vos questions.

La dernière fois que nous nous sommes réunis, vous étiez sur le point d'entreprendre un voyage aux quatre coins du pays pour discuter de l'avenir du service postal avec les Canadiens. Au cours des dernières semaines, vous avez entendu beaucoup de choses au sujet de Postes Canada. Vous avez pu constater la taille, la portée et la complexité de notre vaste réseau dans les zones urbaines, rurales et éloignées du pays. Vous avez rencontré plusieurs de nos employés qui travaillent d'arrache-pied pour servir les Canadiens, et qui sont fiers de le faire. Vous avez parlé à des gens qui comptent vraiment sur le service postal.

Comme vous l'avez constaté, nous sommes importants aux yeux de beaucoup de Canadiens, et pour nombre de raisons. Pour certains, le service postal fournit encore un lien important avec la collectivité et le reste du pays. Pour d'autres, le service postal est d'une importance cruciale pour leurs entreprises et pour les personnes qu'elles emploient. Vous avez appris que de nombreux organismes de bienfaisance comptent sur Postes Canada pour recueillir des fonds indispensables. C'est une institution extrêmement importante qui a plus de 250 ans d'histoire. Nous ne sommes pas parfaits, mais les Canadiens restent très attachés aux services que nous leur fournissons et ils apprécient les efforts que nous déployons pour y parvenir tous les jours.

Vous avez vu de près les défis auxquels Postes Canada fait face. Vous avez entendu le point de vue de beaucoup de Canadiens qui comptent sur chacun d'entre nous pour assurer un avenir solide à leur service postal. Nous devons bien faire les choses. Vous avez été chargés d'émettre des recommandations qui ne serviront pas seulement à façonner Postes Canada et les services que nous fournissons aux Canadiens, mais aussi à faire en sorte que l'institution repose sur des bases financières solides pour les générations à venir.

Comme je l'ai mentionné lors de notre première rencontre, les difficultés que la Société affronte sont importantes et les solutions que nous apporterons devront répondre à l'immensité de ces difficultés. Le groupe de travail a examiné la situation et il a confirmé que le besoin de transformer l'entreprise est urgent et indéniable. Les volumes de courrier au Canada n'ont pas cessé de diminuer chaque année au cours de la dernière décennie. Le volume de lettres du régime intérieur a chuté de 32 %. Nous avons perdu près d'un tiers de nos activités par rapport à leur sommet, et elles continueront de chuter. Les énormes répercussions de ce déclin sur Postes Canada sont faciles à comprendre, mais malheureusement, il n'y a pas de solution facile ou de remède miracle pour remettre sur les rails le service postal. Par ailleurs, il n'existe pas de solution universelle qui s'applique à la fois aux collectivités urbaines, rurales et éloignées.

Heureusement, les Canadiens ont bien compris que le service postal doit changer. C'est ce que le groupe de travail a constaté dans ses recherches. Les Canadiens souhaitent que Postes Canada continue d'offrir un service public important tout en demeurant financièrement viable. Pour ce faire, nous devons augmenter nos revenus tout en réduisant nos coûts. Au cours des dernières semaines, vous avez entendu certaines idées sur les façons d'accroître nos revenus. Le groupe de travail a également étudié une longue liste de possibilités avant d'arrêter son choix sur celles qu'il a suggérées dans son rapport.

Je peux vous dire qu'à Postes Canada, nous avons étudié et nous allons continuer d'étudier chaque idée qui nous permettra d'augmenter nos revenus. Trouver les meilleures solutions n'est pas toujours facile, mais nous avons obtenu nos plus grands succès lorsque nous nous sommes posé trois questions simples: s'agit-il de quelque chose que les Canadiens veulent; est-ce un domaine dans lequel nous sommes compétents; et les revenus supplémentaires seront-ils supérieurs aux nouveaux coûts?

Citons par exemple notre décision stratégique de mettre à profit nos activités de livraison de base pour faciliter le démarrage du cybercommerce auprès des petites, moyennes et grandes entreprises. Nous sommes très compétents dans ce domaine. Effectivement, nous livrons deux colis sur trois provenant du cybercommerce au Canada. La demande de colis au pays augmente quotidiennement. Huit Canadiens sur dix font désormais des achats en ligne et ils le font de plus en plus souvent. Quant aux nouveaux revenus, ceux qui proviennent des colis ont progressé de plus de 400 millions de dollars depuis 2011 — soit presque un demi-milliard de dollars en quelques années à peine. C'est tout un exploit pour n'importe quelle société, et encore plus pour une société d'État, de générer des revenus d'un demi-milliard de dollars en si peu de temps. Cette croissance, nous l'avons obtenue en faisant plus que livrer des colis. Nous avons travaillé étroitement avec les entreprises canadiennes afin de comprendre l'évolution de leurs besoins et de leur offrir des solutions novatrices. Leur succès est notre succès.

● (1540)

Pour assurer l'avenir du service postal, il est essentiel d'accroître les revenus. Il est tout aussi essentiel, mais plus difficile, de réduire les coûts. La plupart des Canadiens comprennent que la taille de l'organisation doit changer pour s'adapter aux nouvelles réalités du monde numérique, mais ils ne veulent pas que les employés de Postes Canada soient congédiés ou qu'ils perdent leur emploi. Nous non plus, mais nous devons reconnaître que la main-d'oeuvre représente 70 % de nos coûts totaux.

Selon l'analyse d'Ernst & Young effectuée pour le groupe de travail, nos coûts de main-d'oeuvre sont 41 % plus élevés que chez

les entreprises comparables du secteur privé. Pendant que nous nous transformons pour passer d'un modèle axé sur le courrier à une entreprise axée sur les colis, voilà la concurrence à laquelle nous sommes confrontés. Par ailleurs, nous avons une main-d'oeuvre d'âge mûr. La moyenne d'âge de nos employés est de 49 ans. Un grand pourcentage de nos employés — plus de 16 000 d'entre eux — seront admissibles à la retraite au cours des 5 prochaines années. Cela signifie que des changements importants et nécessaires peuvent être apportés au service postal sans recourir à des mises à pied. C'est très important. Nous pouvons réduire la taille de notre effectif selon nos besoins au moyen de l'attrition. En fait, même si nous devons mettre en oeuvre chacune des suggestions présentées par le groupe de travail, nous continuerions d'embaucher du personnel tous les ans afin de servir les Canadiens. Postes Canada continuera d'être l'un des plus importants employeurs au pays, et ce, pour de nombreuses années encore.

Cette approche est respectueuse à l'égard de nos employés. Elle leur permet de prendre leur retraite tout en sachant que nous ferons les changements nécessaires pour protéger la société qu'ils ont contribué à bâtir et sur laquelle ils dépendront pour leur retraite. Elle respecte également nos conventions collectives et les dispositions sur la sécurité d'emploi dont bénéficient nos employés. Or, comme vous le voyez, la fenêtre qui nous permet de tirer parti de l'attrition à Postes Canada est relativement étroite. Le groupe de travail a souligné ce fait dans son document de travail. Il a indiqué: « Postes Canada doit transformer et rationaliser ses opérations durant cette période de manière à tirer pleinement profit de cette fenêtre d'attrition. » Cela rend plus urgent le travail que vous faites afin de contribuer à définir le service postal de l'avenir.

J'aimerais aussi souligner que la réduction de notre effectif pour que nous soyons en phase avec les réalités de demain doit se poursuivre à tous les échelons de l'organisation. Depuis 2008, l'effectif global de Postes Canada a été réduit de plus de 15 %. Bien que le personnel de cadre représente environ 5 % de nos employés, ce groupe a été réduit de 20 % par rapport à 2008.

Réduire les coûts suppose d'apporter des changements, et le changement n'est jamais facile. Les Canadiens sont prêts pour le changement, mais ils s'attendent à une saine consultation pour veiller à ce que les choses soient faites correctement. Il sera primordial de trouver un terrain d'entente à mesure que nous progresserons. Nous comprenons que les attentes envers Postes Canada sont élevées et nous nous sommes engagés à faire du bon travail.

Pour voir ce que nous sommes en mesure d'accomplir lorsque nous mettons à profit les forces de cette prodigieuse institution, il suffit de regarder ce que nous accomplissons durant le temps des Fêtes. C'est la période de l'année où Postes Canada excelle. Nos préparatifs sont déjà très avancés, car nous savons que la croissance du cybercommerce signifie que les Canadiens comptent sur nous comme jamais auparavant. Les parents et les grands-parents tablent sur nous pour livrer leurs achats des Fêtes. Des milliers de commerces de détail misent sur nous pour leur réussite en cette période des Fêtes.

Toutefois, nous ne nous occupons pas seulement des colis. Nous allons livrer avec fierté chaque carte de vœux et aider le père Noël à répondre à plus d'un million de lettres d'enfants canadiens. Nous allons livrer des milliers de catalogues, de coupons et d'échantillons promotionnels pour toutes sortes d'entreprises. Nous allons aussi aider de nouveaux Canadiens à transférer, à partir de nos bureaux de poste, des fonds à des membres de leur famille de par le monde.

Le service postal est important pour ce pays, mais il doit changer. Si l'on fait bien les choses, il continuera de contribuer de manière importante et pertinente à la vie et à la subsistance des Canadiens pendant longtemps.

Le travail que vous faites est extrêmement important. Au nom de tous les employés de Postes Canada, je vous remercie de vos efforts.

Je répondrai maintenant à vos questions.

● (1545)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Chopra.

Nous allons commencer par une série de questions de sept minutes. Je donne la parole à M. Whalen.

**M. Nick Whalen:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci, monsieur Chopra, et merci à votre équipe de direction de vous joindre à nous encore aujourd'hui. Nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec de nombreux Canadiens de tous les coins du pays au cours des quatre dernières semaines, et nous avons certainement appris beaucoup de choses dans les 22 villes que nous avons pu visiter.

Ce que les Canadiens nous ont dit ne semble pas correspondre exactement à ce que Postes Canada a entendu dans le cadre des consultations qu'elle a menées il y a quelques années. Les gens nous ont parlé de vos consultations; ils nous ont dit s'ils sentaient que vous les aviez écoutés et que vous leur aviez parlé. Ils nous ont fait part d'opinions positives et négatives à l'égard de la Société. En outre, ils nous ont dit qu'ils souhaitaient que la Société se concentre sur le service, les recettes, l'expansion du secteur des colis et la réponse aux besoins des entreprises. Les Canadiens ont très peu parlé de la préoccupation de réduire les coûts.

Un autre domaine où l'avis de la Société différerait, selon moi, à celui des Canadiens, c'est celui de l'accès des aînés et des personnes handicapées aux boîtes postales communautaires. En 2013, vous avez affirmé que les gens voulaient sortir et se déplacer. Ce n'est pas ce que les aînés et les personnes handicapées nous ont dit: elles veulent des services adaptés à leurs besoins.

Ma première question est la suivante: étant donné que 20 % des familles sont touchées par un handicap ou un problème de mobilité, comme nous l'avons entendu, combien coûtera l'introduction d'un plan d'adaptation complet non seulement pour les boîtes postales communautaires proposées et récemment changées, mais aussi pour les boîtes postales communautaires déjà installées dans les banlieues canadiennes? Comment la Société envisage-t-elle de gérer cette situation?

**M. Deepak Chopra:** Comme vous le savez déjà, le programme des boîtes postales communautaires a été lancé il y a 30 à 35 ans. Au fil des années, nous avons modifié nos mesures d'adaptation pour répondre aux besoins changeants de la population canadienne, dont le profil démographique et les besoins ont évolué. Les idées des clés supplémentaires et des mesures d'adaptation initiales sont nées durant la première décennie, et d'autres idées ont été introduites durant la deuxième décennie, grâce à notre collaboration avec les groupes de personnes handicapées ou ayant des besoins spéciaux. Par exemple, lorsque les groupes ont demandé de baisser la boîte postale en raison de leur handicap, la modification a été apportée avec le temps. Surtout depuis récemment, notre programme de mesures d'adaptation est très solide. Ce que cette expérience nous a appris, c'est qu'il n'existe pas de solution universelle en ce qui a trait à l'adaptation. Dans le cadre de la dernière série de transitions vers les boîtes postales communautaires, nous avons lancé un programme pour communiquer avec tous les ménages touchés.

Aurions-nous pu communiquer davantage ou mieux? Certainement. On peut toujours en faire plus. Susan, ma collègue ici présente, dirige depuis le début le projet visant à améliorer nos mesures d'adaptation. Je vais lui demander de vous en dire un peu plus à ce sujet. Or, je peux vous assurer que l'intention n'a jamais été que les mesures d'adaptation soient appliquées uniquement à quelques nouvelles transitions. Le programme a toujours été ouvert à toute personne ayant n'importe quel type de...

● (1550)

**M. Nick Whalen:** Monsieur Chopra, sur le plan des coûts, y a-t-il un point où le pourcentage de la population ayant besoin de mesures d'adaptation est tel qu'on devrait offrir le service à domicile à tout le monde parce que ce serait plus économique que de livrer le courrier directement à toutes les cinq ou six portes pour des raisons d'adaptation?

**M. Deepak Chopra:** Si vous considérez d'autres services pour lesquels les municipalités et les organismes gouvernementaux offrent des mesures d'adaptation, que ce soit la force des roues, les places de stationnement ou autres, toutes nos recherches ont montré que si les pourcentages demeurent comparables à d'autres données, celles de Statistique Canada ou de programmes semblables, le programme reste tout à fait valable et abordable.

**M. Nick Whalen:** Vous avez parlé d'économies de 80 millions de dollars pour 800 000 changements dans les banlieues et de 32 millions de dollars pour le même volume de changements dans les zones urbaines. Ces nombres comprennent-ils les mesures d'adaptation intégrées? Tiennent-ils compte des mesures d'adaptation que vous auriez à appliquer?

**M. Deepak Chopra:** Oui, la ligne de tendance récente comprend les mesures d'adaptation.

**M. Nick Whalen:** Au sujet du régime de retraite, des spécialistes nous ont aussi dit qu'il existe différentes façons de séparer les risques liés aux pensions des finances et des négociations collectives. Une des façons serait que le régime soit géré conjointement, une possibilité que nous avons examinée de près. Par rapport à ce que la direction et vous avez fait pour tenter de faire adopter des méthodes de comptabilité favorisant la continuité de l'exploitation afin de régler les problèmes de la Société relatifs au régime de retraite, on nous a dit qu'il était beaucoup plus coûteux, surtout dans les marchés actuels, de passer d'un régime de retraite à prestations déterminées à un régime de retraite à cotisations déterminées. J'aimerais savoir si vous pensez qu'à ce point-ci, comme les marchés offrent très peu de rendement, il serait rentable de passer des prestations déterminées aux cotisations déterminées. Je voudrais donc vous entendre sur ces deux...

**M. Deepak Chopra:** Je vais demander à mon collègue de répondre. M. Cheeseman connaît bien le dossier du régime de retraite puisqu'il le dirige, et je suis certain qu'il pourra...

**Le président:** Vous aurez probablement juste un peu plus d'une minute pour répondre.

**M. Wayne Cheeseman (chef des finances, Société canadienne des postes):** Nous avons accompli la transition avec succès pour la direction en 2010. Nombre de nos syndicats ont fait la transition. Le changement même est peu coûteux. Nous ne prétendons pas qu'adopter un régime à cotisations déterminées pour les nouveaux employés règle tout le problème. Nous sommes d'avis que notre régime de retraite requiert une solution globale. Se débarrasser de la solvabilité n'est pas suffisant. Il faut examiner des possibilités comme la gouvernance conjointe, mais la gouvernance conjointe doit aussi comprendre la responsabilité conjointe du financement du régime de retraite. À mon avis, ce sont toutes des possibilités qui méritent d'être examinées afin de trouver une solution globale aux difficultés liées à notre régime de retraite.

**Le président:** Merci.

Monsieur McCauley, s'il vous plaît. Vous avez sept minutes.

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Bienvenue encore une fois.

Ma question s'adresse à vous trois.

Durant le dernier mois, nous avons entendu à de nombreuses reprises que Postes Canada n'innove pas dans ses activités; elle ne sort pas des sentiers battus. Avez-vous des commentaires à faire là-dessus et pouvez-vous nous donner une idée des innovations que Postes Canada a faites au cours des dernières années? Pas les boîtes postales communautaires, mais des innovations qui ont permis d'augmenter les recettes, de promouvoir les activités et d'accroître le secteur des colis.

• (1555)

**M. Deepak Chopra:** L'innovation est au cœur de presque tout ce que nous faisons depuis cinq ans. Pour faire passer un chiffre d'affaires d'environ 1 milliard de dollars à presque 1,6 milliard de dollars — c'est ce que nous prévoyons pour le secteur des colis —, en faisant concurrence à des sociétés mondiales comme UPS, FedEx et d'autres, il faut beaucoup innover.

En 2013, nous avons lancé le service *Livré ce soir*, le premier en son genre au Canada. Les consommateurs peuvent acheter un produit avant midi, ou avant 13 heures dans certains cas, et le recevoir chez eux avant 18 heures. C'est un service révolutionnaire que nous offrons maintenant aussi à Vancouver et à Montréal.

À la fin de 2014, nous avons lancé *FlexiLivraison*. Ce service permet aux familles à deux revenus, dont près de 40 % ne sont pas à la maison durant la journée, de faire livrer leurs colis au bureau de poste de leur choix; elles peuvent choisir parmi plus de 6 000 bureaux de poste celui qui est le plus facilement accessible à partir de leur lieu de travail ou de résidence. Elles peuvent aller chercher leur colis en rentrant à la maison. Nous avons déjà livré plus d'un quart de millions de colis depuis le lancement du service.

De plus, nous innovons en nous associant à des entreprises de pointe comme *Shopify* pour faire en sorte qu'il soit plus facile pour les petites entreprises d'avoir recours aux services de livraison de Postes Canada.

Si vous ouvrez une boutique à partir de *Shopify* — ou de nombre d'autres plateformes, en fait —, vous avez instantanément accès à l'ensemble des services de Postes Canada, y compris *Pistage* et *repérage*, ainsi que des données analytiques sur votre entreprise, et ce, sans jamais avoir à parler à un représentant de Postes Canada. En outre, en vous associant à n'importe quelle plateforme de vente au détail, vous avez automatiquement accès aux meilleurs taux offerts aux petites entreprises.

L'an dernier, nous avons lancé notre idée la plus novatrice dans notre boutique concept, notre magasin de détail: le premier centre de ramassage de colis avec service au volant en Amérique du Nord. Les Canadiens sont occupés. Lorsque c'est l'hiver et qu'il neige, les mères ne sont pas obligées de sortir leurs jeunes enfants de leurs sièges d'auto pour aller chercher un colis ou visiter le bureau de poste. Elles peuvent avoir recours au service au volant. Ce service a été très bien accueilli dans notre première boutique concept, à Richmond Hill, en Ontario. Nous l'introduisons maintenant ailleurs.

Beaucoup de nos innovations sont le fruit d'idées qu'ont eues des employés, des entreprises et des détaillants qui vendent uniquement leurs produits en ligne. Nous offrons à nos magasins de détail...

**M. Kelly McCauley:** Pardonnez-moi de vous interrompre, mais vous avez mentionné les idées des employés et des clients. Pouvez-vous nous en dire plus sur quelques-unes d'entre elles?

**M. Deepak Chopra:** L'idée...

**M. Kelly McCauley:** Pas que nous sommes à *Jeopardy*, mais...

**M. Deepak Chopra:** *FlexiLivraison* et *Livré ce soir* proviennent d'idées d'employés qui interagissaient avec les clients, qui demandaient aux grands détaillants ce que nous pouvions faire différemment pour les aider à accroître leurs activités. Les clients ont demandé un projet pilote de livraison le jour même, ce qui a mené à *Livré ce soir*.

En fait, ce projet a nécessité une grande collaboration avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. Je le félicite du rôle qu'il a joué dans la réalisation de cette idée, car nous avons besoin d'une structure de coûts différente. Lorsqu'on lance une idée dans un milieu très concurrentiel, il faut de la collaboration, et si l'idée fonctionne, on peut aller plus loin. Voilà des exemples d'idées d'employés.

Les représentants de *Shopify* ont communiqué avec nous pour la première fois en 2011; aujourd'hui, nous leur parlons presque quotidiennement. Ils voulaient faciliter les affaires entre les petites entreprises et Postes Canada. Ils nous ont dit qu'ils avaient simplifié certains processus pour les petites entreprises, comme l'obtention d'un compte *PayPal*, la création d'un moteur de commande et l'acceptation de la carte de crédit. Ils nous ont demandé pourquoi ils ne pouvaient pas faire en sorte qu'il soit plus facile pour les petites entreprises de faire affaire avec Postes Canada sans avoir à ouvrir un compte ou à obtenir une structure de prix. Maintenant, le processus est intégré. En ouvrant une boutique en ligne sur *Shopify* au coût mensuel de 25 \$, vous avez accès aux services de Postes Canada.

Les idées de ce genre sont venues d'entreprises de pointe novatrices qui redéfinissent la vente au détail pour les Canadiens.

Nous avons des recettes d'un demi-milliard de dollars qui montrent que nous innovons. Nous avons suivi un parcours remarquable de collaboration avec les petites entreprises, les grandes entreprises, les employés et les syndicats, et nous avons obtenu de très bons résultats dans un secteur hautement concurrentiel.

• (1600)

**M. Kelly McCauley:** Excellent.

Je vais poser quelques questions brèves, car il me reste peu de temps.

Par rapport aux profits générés par le courrier ordinaire — ce que vous appelez le publipostage — comparativement aux colis, est-ce que je comprends bien que le profit par dollar est beaucoup plus élevé pour le publipostage que pour les colis? Cela expliquerait pourquoi l'augmentation rapide des recettes engrangées grâce aux colis ne compense pas les pertes.

**M. Deepak Chopra:** Les coûts de notre réseau et de tous nos secteurs d'activité sont répartis et vérifiés. La répartition des coûts dans les secteurs d'activité fait l'objet d'une analyse des coûts indépendante et vérifiée. Les règles et les exigences relatives à la répartition des coûts sont respectées à la lettre. De fait, tous les secteurs d'activité sont autosuffisants.

**M. Kelly McCauley:** La chute des recettes générées par le publipostage équivaut-elle à l'augmentation des recettes générées par les colis?

**M. Deepak Chopra:** Non. Je pense que vous parlez du courrier transactionnel...

**M. Kelly McCauley:** Le courrier transactionnel comparativement à la livraison personnelle.

**M. Deepak Chopra:** Je pense que deux dynamiques très différentes influent sur le marché. Le courrier transactionnel diminue parce que de plus en plus de Canadiens utilisent...

**M. Kelly McCauley:** Oui, mais je m'intéresse au profit par dollar pour chacun.

**M. Deepak Chopra:** Allez-y.

**M. Wayne Cheeseman:** Le profit par dollar, ce qu'on appelle la marge sur le coût direct, est beaucoup plus élevé pour le courrier transactionnel que pour les colis.

**M. Kelly McCauley:** C'est ce que je voulais savoir. J'aurais dû m'adresser à M. Cheeseman dès le début.

**Le président:** Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

**M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD):** Postes Canada a déclaré avoir généré des recettes de 45 millions de dollars durant les deux premiers trimestres de l'année. Habituellement, son trimestre le plus rentable est le quatrième, en raison des cartes et des colis de Noël. Comment conciliez-vous ces faits avec la prévision du groupe de travail, qui croit que Postes Canada perdra de l'argent cette année?

**M. Deepak Chopra:** Je vais tirer la leçon de la question précédente et demander à mon collègue, le chef des finances, de répondre.

**M. Wayne Cheeseman:** Tout d'abord, je soulignerais qu'il est très difficile de faire des prévisions chez Postes Canada. Nous avons des recettes de 6 milliards de dollars et des coûts de 6 milliards de dollars, ce qui donne 12 milliards de dollars; et nous tentons de déterminer si nous gagnons 50 ou 100 millions de dollars par année ou si nous perdons 50 millions de dollars. C'est très difficile pour notre société. Nos prévisions sont très fiables. De fait, en moyenne, l'exactitude de nos prévisions est d'environ 3 % de notre base de coûts.

Je considère tout montant inférieur à 50 ou 75 millions de dollars comme un arrondi. Je dirais que cette année, nous pourrions enregistrer des bénéfices ou une perte de 50 millions de dollars.

À titre d'exemple pour montrer la taille de l'organisation... nous venons d'obtenir gain de cause dans l'arbitrage d'un conflit avec l'ACMPA lié aux avantages postérieurs au départ à la retraite. Cette affaire, qui valait pour nous 44 millions de dollars, sera incluse dans nos résultats du troisième trimestre. Cet élément est ponctuel et il n'a pas d'effet sur l'encaisse, mais nous l'incluons dans nos résultats.

Lorsqu'on parle de pertes ou de gains de 100 millions de dollars, par rapport à des recettes de 6 milliards de dollars, des coûts de 6 milliards de dollars, des actifs de 22 milliards de dollars...

**M. Erin Weir:** Je comprends que c'est dur de faire des prévisions, mais en sachant ce que nous savons maintenant, que Postes Canada a fait 45 millions de dollars dans la première moitié de l'année et qu'elle fera probablement beaucoup d'argent durant le quatrième trimestre, croyez-vous qu'il soit raisonnable de s'attendre à ce que la Société soit rentable en 2016?

**M. Wayne Cheeseman:** Ce que j'ai dit, c'est que selon ma boule de cristal, nous pourrions avoir des pertes ou des gains d'environ 50 millions de dollars.

**M. Erin Weir:** Qu'est-ce qui pourrait mener à une perte de 50 millions de dollars? Est-ce que Postes Canada va perdre deux ou trois cents millions de dollars durant le troisième trimestre?

**M. Wayne Cheeseman:** Pour qu'il y ait une perte de 50 millions de dollars, il faudrait que nous passions de 45 millions de dollars... Pour la deuxième moitié de l'année, la somme serait de 100 millions de dollars. Je ne sais pas ce que les taux d'actualisation...

**M. Erin Weir:** D'accord, mais si vous réalisez des bénéfices durant le quatrième trimestre, il faudrait qu'il y ait une perte énorme pendant le troisième trimestre, non?

**M. Wayne Cheeseman:** Je n'entrerai pas dans les détails, mais notre bilan comprend des obligations dont la valeur dépend du taux d'actualisation. C'est décidé en une journée, le 31 décembre, donc si le taux d'actualisation est bas ou quoi que ce soit à la fin de l'année, cela a une incidence sur nos coûts et nos épargnes.

**M. Erin Weir:** D'accord, merci.

Je vais céder la parole à Mme Karine Trudel.

[Français]

**Mme Karine Trudel (Jonquière, NPD):** Bonjour.

Je tiens à m'excuser auprès des membres du Comité pour notre absence. Des olympiens sont venus à la Chambre des communes pour nous voir, notamment Antoine Bouchard, qui est de ma circonscription, Jonquière. C'est un jeune judoka qui a été près de décrocher une médaille de bronze, et je tenais à l'en féliciter. Je m'excuse encore auprès des membres du Comité.

Bienvenue, monsieur Chopra, monsieur Cheeseman et madame Margles.

Monsieur Chopra, dans votre discours d'aujourd'hui et dans celui de votre dernière comparution, vous avez dit que la masse salariale des employés était élevée. C'est revenu régulièrement dans le discours des divers intervenants de Postes Canada.

Pour notre analyse, pourriez-vous nous dire à combien s'élève le total des salaires de la haute direction pour que nous puissions faire une analyse comparable? On parle de la masse salariale des travailleurs, mais nous aimerions pouvoir comparer également cette masse salariale avec celle de la haute direction pour faire une analyse globale.

• (1605)

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Comme je l'ai dit la dernière fois que j'ai comparé devant le Comité, la masse salariale de la direction est de 200 à 220 millions de dollars, et la direction représente moins de 5 % des effectifs. La masse salariale de l'ensemble de la Société s'élève à près de 3 milliards de dollars.

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Vous donnez des pourcentages. C'est normal qu'il y ait moins de superviseurs.

Y a-t-il toujours 22 vice-présidents à Postes Canada? La direction est-elle encore formée d'un seul président et de 22 vice-présidents?

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Nous avons actuellement 17 vice-présidents.

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Vous avez dit que la haute direction représentait 5 % de la main-d'oeuvre. C'est normal qu'il y ait moins de gestionnaires que d'employés. Pouvez-vous nous donner le montant global au prorata des employés et non en pourcentage?

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Les questions sont nombreuses. La taille de l'organisation justifie-t-elle un effectif de 17 vice-présidents? Nous avons 60 000 employés et nous comptons probablement parmi les 10 administrations postales les plus importantes au monde. Nous avons trois secteurs d'activité et nous offrons des services d'un océan à l'autre. Nous possédons au-delà de 16 000 véhicules. Nous livrons à plus de 15 millions d'adresses. Nous gérons une structure de coût s'élevant à 6 milliards de dollars. Nous avons le plus grand réseau de transport et nous nous servons du plus grand réseau de transport aérien.

Étant donné la complexité, que ce soit sur le plan des ventes, du marketing, de l'ingénierie, de la gestion du réseau de transport, de l'approvisionnement ou des finances, une organisation de cette taille, dont les recettes consolidées s'élèvent à 8 milliards de dollars, requiert les plus grands talents. Pour que la gestion et l'organisation soient faites de façon à ce que les employés reçoivent la meilleure orientation possible de la part de la haute direction, nous avons besoin de ce que nous considérons comme la bonne structure pour notre société.

**Le président:** Malheureusement, je vais devoir vous arrêter là. Merci.

Madame Ratansi, vous avez sept minutes.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Merci, monsieur Chopra.

C'est une juxtaposition intéressante. Nous avons entendu les témoignages de personnes sur le terrain ainsi que le vôtre, et nous devons maintenant procéder à une analyse des écarts. Nous avons aussi entendu le point de vue de représentants d'Ernst & Young, qui n'estiment pas vraiment que votre montant de 700 millions de dollars dans la 10<sup>e</sup> année soit viable mais, vous savez, les choses changent, les milieux changent. En outre, les relevés financiers ont indiqué que la haute direction se situait à 650 millions de dollars, mais si ce montant est inexact, peut-être que vous pourrez me corriger plus tard.

Il y a donc des inexactitudes, et je veux simplement voir comment il nous est possible d'appuyer la gestion du changement. Vous parlez de gestion du changement, ce qui est très important. Aviez-vous des champions du changement, tant du côté des gestionnaires que des travailleurs, pour promouvoir cette vision et dire que c'était celle de Postes Canada? Aviez-vous pareil groupe? Pourriez-vous simplement répondre par « oui » ou par « non »?

• (1610)

**M. Deepak Chopra:** Oui, nous avons pareil groupe.

**Mme Yasmin Ratansi:** D'accord. Et il fonctionnait bien? Nous avons entendu dire par les membres du STTP qu'il n'y a eu aucune consultation et que leurs idées, qui étaient pourtant très bonnes, n'ont jamais été prises en considération.

**M. Deepak Chopra:** Je pense que cela mérite un peu plus qu'une réponse par oui ou par non, alors permettez-moi de vous donner le contexte. Avec tous nos syndicats, nous nous réunissons pour discuter de revenus et de questions financières, de changements techniques ainsi que de questions de santé et de sécurité. Aux échelons supérieurs, nous nous réunissons deux fois l'an avec tous les syndicats pour ce qu'on appelle une mise à jour financière semi-annuelle. Les hauts dirigeants du syndicat et de Postes Canada s'assoient face à face à la table des négociations. Nous leur disons ce qui se passe dans notre entreprise, nous leur parlons des enjeux auxquels nous faisons face et nous leur exposons ensuite toutes les idées que nous envisageons pour générer des revenus. Comme je l'ai mentionné plus tôt dans une de mes réponses, le service Livré ce soir ne se serait jamais matérialisé sans le concours du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. Ce fut une importante avancée pour nous de pouvoir essayer quelque chose que nous n'aurions pas pu nous permettre autrement.

Si nous apportons le moindre changement à nos opérations, nous tenons des consultations constantes aux échelons local, régional et national. Nous avons des comités locaux sur la santé et la sécurité, le CLMSST, ainsi que des comités nationaux. En ce qui concerne les idées de projets générateurs de revenus, les récentes discussions que nous avons tenues avec nos syndicats nous ont permis de dégager une solution pour la livraison le week-end. Les Canadiens demandent des livraisons le week-end, alors nous avons trouvé un terrain d'entente dans bien des secteurs.

**Mme Yasmin Ratansi:** D'accord, je vois. C'est l'occasion pour vous de réfuter tout ce que nous avons entendu des gens sur le terrain, et nous n'avons pas à accepter tout ce qu'ils disent, pas plus que nous avons à accepter tout ce que vous dites. Nous devons examiner l'écart.

Selon les universitaires et les représentants d'autres entreprises que nous avons entendus, les gestionnaires de Postes Canada manquent de vision. Vous avez travaillé pour le compte de Pitney Bowes, entreprise qui s'est réinventée. Vous y étiez et l'avez réinventée. Quels sont certains des facteurs qui vous empêchent de réinventer Postes Canada dans des secteurs qui généreront des revenus? À titre d'exemple, on nous a dit que vous aviez refusé unilatéralement d'offrir des services bancaires postaux malgré le fait que lorsque nous avons parlé à Oliver Wyman et au personnel d'Ernst & Young, ils n'avaient même pas examiné le modèle australien, qui ressemble tant au nôtre.

Pourriez-vous me dire ce que vous en pensez, s'il vous plaît?

**M. Deepak Chopra:** J'ai deux points à soulever à cet égard. Je demanderais à mon collègue de répondre d'abord à la question sur les services bancaires et, ensuite, je répondrai à votre question sur notre vision et notre capacité de croître.

**Mme Yasmin Ratansi:** D'accord.



**M. Wayne Cheeseman:** Il est clair que nous avons étudié la possibilité d'offrir des services bancaires au fil des ans. Il y a bien des années, nous avons mis en place deux projets pilotes. Le second s'est terminé en 2006. À l'issue de la récession de 2008 — ralentissement économique à l'échelle mondiale — nous avons perdu presque 20 % des actifs dans notre régime de retraite. En 2009, nous avons perdu 300 millions de dollars de revenus sur une base annuelle. Nous examinons la possibilité d'accroître notre autonomie financière. Un des secteurs que nous avons envisagés — et ce n'était pas le seul — était celui des services financiers, et nous avons mené des études à ce sujet.

**Mme Yasmin Ratansi:** Quels domaines bancaires avez-vous envisagés? Et dans quel contexte géographique?

**M. Wayne Cheeseman:** Nous avons regardé partout au pays du côté des services bancaires de détail. Lorsque nous avons jeté un coup d'oeil à l'analyse, nous avons observé que les risques du point de vue des finances et de la réputation n'en valaient pas la peine par rapport aux avantages potentiels. Pour ce qui est de l'analyse coûts-avantages...

**Mme Yasmin Ratansi:** Je suis désolée. Je dois vous interrompre, car il reste deux minutes et je pense que M. Chopra a besoin de répondre à une question. C'est là que vous avez dit que vous n'envisagiez pas de tactiques de l'extérieur, à l'internationale, comme dans les banques australiennes. Tous les services postaux du monde entier ont fait face à la même chose que vous.

Je vais en rester là et laisser M. Chopra répondre à cette question.

**M. Deepak Chopra:** En ce qui concerne l'innovation, si vous parlez à nos clients, si vous prenez les innovations auxquelles nous avons participé dans le marché au détail — et c'est aux fruits qu'on juge l'arbre, comme vous dites toujours — il aurait été impossible de hausser d'un demi-milliard de dollars le chiffre d'affaires d'une entreprise dans un marché hautement concurrentiel sans avoir recours à l'innovation.

Comme je l'ai mentionné tout à l'heure en réponse aux questions de M. McCauley, Livré ce soir, FlexiLivraison, le service au volant, les magasins au détail concept, les distributeurs libre-service et les produits pleinement intégrés avec les plateformes Shopify, Magento ou IBM sont des produits novateurs que n'offrent aucun de nos concurrents à ce niveau. Nous continuons de le faire. En fait, il ne s'agit pas d'un travail ponctuel; nous pensons qu'il y a toujours des façons de réinventer Postes Canada, notamment au moyen du commerce électronique, qui tire parti de nos points forts, si bien que nous finissons premiers dans ce domaine.

•(1615)

**Mme Yasmin Ratansi:** J'ai une dernière question, qui est délicate. À titre de fonctionnaire, après un changement de gouvernement, suivriez-vous le mandat du gouvernement? Nous avons vraiment subi les conséquences de l'installation de boîtes postales communautaires six jours après les élections.

Vous avez donné l'impression de suivre le mandat du gouvernement précédent qui visait à démanteler ou à privatiser Postes Canada.

**M. Deepak Chopra:** Le programme de boîtes postales communautaires est un vaste programme d'infrastructure. Un programme de cette taille... Comme vous le savez, nous avons converti 840 000 adresses au cours de la période pendant laquelle nous le mettions en oeuvre, et le processus a pris près de neuf mois et a consisté en la planification, la construction, la livraison et, au bout du compte, la réaffectation des employés à leurs nouveaux parcours de distribution. C'est quelque chose qu'il est impossible d'arrêter en six

jours. En fait, nous avons un plan et, dans l'ensemble, nous avons été en mesure d'arrêter de livrer aux deux tiers des adresses prévues par respect pour le mandat du nouveau gouvernement. Un tiers des adresses se trouvaient à l'étape devant être mise en oeuvre pour éviter l'interruption de service.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Clarke.

[Français]

**M. Alupa Clarke (Beauport—Limoilou, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être avec nous cet après-midi. C'est très apprécié.

Monsieur Chopra, voici ma première question pour vous. Est-ce que Postes Canada est un symbole d'unité nationale pour le pays?

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Postes Canada est effectivement une des marques de commerce et des institutions les plus respectées au Canada.

[Français]

**M. Alupa Clarke:** D'accord, merci.

J'allais oublier; je veux rectifier un fait pour les membres de ce comité. Le gouvernement conservateur n'a jamais donné le mandat de démanteler Postes Canada. Je ne suis vraiment pas d'accord avec ma collègue.

Voici ma deuxième question pour vous, monsieur Chopra. Je vous la pose vraiment en tout respect. En fait, c'est même à votre propre bénéfice que je vais poser cette question afin que vous puissiez vous défendre à ce comité.

Tout au long de nos déplacements, j'ai entendu à maintes reprises que vous aviez des intentions cachées. Les syndicats de Postes Canada vous ont beaucoup taxé d'être à la poursuite d'un objectif idéologique, c'est-à-dire celui de mener à une certaine privatisation de Postes Canada.

J'aimerais savoir ce que vous avez à dire par rapport à cette affirmation entendue à maintes reprises. Je vous donne la possibilité, ici, à ce comité, de vous exprimer sur cela, monsieur.

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** La mission et la responsabilité que le conseil d'administration m'a confiées lorsqu'il m'a embauché était de gérer une grande institution comme Postes Canada pour qu'elle soit autonome financièrement. Elle était à la croisée des chemins. La quantité de courrier était à la baisse, et elle faisait face à de sérieux défis.

À aucun moment la mission n'a consisté en autre chose que la gestion d'une institution postale efficace, profitable et autonome financièrement. En fait, j'aimerais dire que nous avons réussi. Nos services poste-lettres se chiffrent à quelque 3 milliards de dollars et ils baissent d'environ 6 % par année; nous savons donc d'emblée que nous allons perdre 180 millions de dollars. Si vous ajoutez l'inflation de 2 % à notre structure de coût de 6 milliards de dollars, cela représente environ 120 millions de dollars. Le jour où nous commencerons, le 1<sup>er</sup> janvier, nous savons que nous serons confrontés à un défi d'environ 300 millions de dollars.

Si vous prenez notre bilan des cinq dernières années, après quelques difficultés en 2011 et 2012, nous avons réussi à relancer l'entreprise. Elle est profitable. Elle est dotée d'un programme de croissance, d'innovation et de transformation. Votre comité examine actuellement le mandat qui devrait être le sien.

Cela reste notre seul objectif: honorer le mandat relatif aux postes qu'on nous a donné.

[Français]

**M. Alupa Clarke:** Nous sommes maintenant trois ans après la mise en application du plan en cinq points sur le terrain. Vous avez pu constater la réaction des Canadiens en général ainsi que celle de certains groupes d'intérêt et des partis politiques.

Aujourd'hui, le 2 novembre 2016, si c'était à refaire, referiez-vous le plan en cinq points de la même façon? Enlèveriez-vous ou ajouteriez-vous quelque chose à ce plan?

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Je pense que pour tout changement à grande échelle, un projet pluriannuel de cinq à sept ans, on se lance, on apprend et on s'améliore. C'est la même chose qu'un important déploiement de TI, un grand déploiement d'infrastructure ou la transformation d'une institution de 253 ans qui fait littéralement face à un problème existentiel avec la baisse de la demande de l'unique service qu'elle a offert pendant presque 240 de ses 253 années, c'est-à-dire le service poste-lettres. Je pense que lorsque vous placez cela dans le contexte de notre phase actuelle, à chaque étape — même les six premiers mois ont été plus difficiles que les six mois qui ont suivi — nous avons appris.

Je vais vous donner un exemple du moment où nous avons déployé nos boîtes postales communautaires dans certaines collectivités. Mme Margles a dirigé le projet de mobilisation municipale et a personnellement assisté à de nombreuses réunions de comité municipales et de réunions publiques. Nous avons trouvé de meilleures solutions dans les cas où les municipalités ont collaboré. Nous avons déplacé près de 25 % des emplacements en fonction des commentaires des collectivités, des municipalités, où les intervenants se sont montrés coopératifs. Nous avons appris tout au long du processus. Notre programme de communication s'est amélioré au fur et à mesure que nous avons compris qu'il n'existait pas de solution universelle. Chaque rue est unique.

Je pense que nous avons constamment appris et que nous continuerons de le faire. Je crois que toute bonne organisation a besoin d'apprendre et de s'améliorer, et qu'elle doit continuer d'apprendre de ses expériences. Je pense que nous appliquerons tout ce que nous avons appris à nos changements futurs.

• (1620)

**Le président:** Merci.

Notre dernière intervention sera celle de M. Ayoub.

[Français]

Monsieur Ayoub, vous avez la parole pour cinq minutes.

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

Je remercie également nos témoins de leur présence.

Lors de la tournée pancanadienne de notre comité au sujet de Postes Canada, nous avons appris beaucoup de choses. Je vais me concentrer sur les relations de travail, soit les relations entre les groupes syndicaux et la gestion. La relation de travail doit pouvoir faire avancer un plan.

Je ne sais pas si vous allez être d'accord avec ma constatation. J'ai trouvé qu'il y avait un écart important pour atteindre un but commun. Le but commun ne semblait pas être le même. Ce n'est jamais facile d'apporter un changement, je suis d'accord avec vous. La vision du changement que vous avez voulu apporter ne semblait être aucunement partagée. Il y avait unanimité contre votre vision. Je n'ai trouvé aucun endroit au Canada, à l'échelle locale ou nationale, qui soutenait votre façon de faire le changement.

Comment avez-vous réussi à procéder à un changement tel que celui-là sans le soutien du syndicat?

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Monsieur Ayoub, c'est une question très importante pour une institution dans laquelle les syndicats font autant partie de la solution pour notre avenir que les idées de la haute direction.

Je dirais d'emblée que les syndicats et la direction conviennent que nous avons un problème. C'est indéniable. Je suis sûr qu'ils vont témoigner devant vous, après nous, et que vous allez entendre le témoignage de représentants du STTP. Nous sommes tous d'accord pour dire que Postes Canada est confrontée à un défi de taille en ce qui concerne son régime de retraite et son modèle d'affaires; cependant, nous ne voyons pas du même oeil la façon de relever ce défi monstrueux.

Il y a deux visions différentes de la manière de transformer l'entreprise, j'en conviens. Certains estiment qu'aucun élément des coûts ne devrait être modifié pour ce faire. C'est très difficile. Il est très difficile pour une société qui a été construite pour répondre aux besoins des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles de répondre aux besoins du XXI<sup>e</sup> siècle. Nous devons changer. Je ne saurais nommer une organisation, une entreprise, dont Internet n'a pas perturbé le fonctionnement. Les industries les plus proches de la nôtre sont celles de l'édition, de la presse et du livre. Je n'ai pas à vous dire ce qui se passe dans ces milieux.

La réponse est de trouver un terrain d'entente sur les revenus, où nous croyons avoir beaucoup de collaboration. J'ai mentionné les livraisons du week-end, la taille plus importante du courrier direct et le service Livré ce soir. Il s'agit d'innovations nées de notre collaboration avec le syndicat.

Côté coûts, cependant, les visions ne sont pas les mêmes: il y a deux points de vue. Les retraites sont un excellent exemple. Il est question d'un déficit de solvabilité de 8 milliards de dollars. Même selon une approche de continuité, en cas d'effondrement du marché, nous perdrons 20 %. Les différences sont donc appréciables.

• (1625)

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** Les interventions et la compréhension de la situation diffèrent.

Pour se diriger vers un but commun et faire en sorte que Postes Canada continue à offrir un service de qualité, l'obstacle est-il que le syndicat ne veut perdre aucun emploi, à votre avis?

Considérez-vous qu'il y a une résistance au changement et que la perte du nombre global d'employés est l'essentiel du changement qui n'est pas accepté par le syndicat?

Sinon, s'agit-il des conditions de travail et de la pension?

Quel est le problème, selon vous?

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Je ne peux pas parler pour le syndicat — leurs représentants témoigneront directement devant vous — mais je pense qu'on estime qu'on ne devrait toucher à rien qui influe sur les coûts. J'ai souvent utilisé l'exemple extrême que si nous ne faisons rien, la dernière lettre que nous livrerons coûtera 3 milliards de dollars aux Canadiens. Comme l'envoi de lettres est en constant déclin, il a baissé d'un tiers...

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** On ne se rendra pas jusque là.

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** C'est une question difficile, j'en suis conscient. Nous devons reconnaître que les changements technologiques exigent de toutes les organisations qu'elles s'adaptent... et pas seulement Postes Canada. Cela comprend les entreprises médiatiques, l'industrie de la fabrication; en fait, la technologie numérique perturbe pratiquement toutes les industries. Nous ne faisons pas exception. Nous devons nous adapter à notre époque.

Nous avons fait preuve de beaucoup de diligence. Voilà pourquoi j'ai mentionné dans mes remarques que 16 000 de nos employés partaient à la retraite et que la façon la plus respectueuse de composer avec ce changement était l'attrition. C'est quelque chose que nous avons fait avec succès par le passé.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Chopra, au nom du Comité, je tiens à vous remercier ainsi que votre équipe de gestion d'avoir témoigné devant nous une fois de plus.

Je tiens aussi à vous remercier pour les aimables commentaires que vous avez formulés dans vos remarques liminaires concernant le travail que font les membres du Comité. Je peux vous assurer qu'au cours du dernier mois, le Comité a accompli un travail extraordinaire pour consulter les Canadiens du nord au sud et d'est en ouest. Je peux aussi vous assurer, au nom du Comité, que le rapport final qui sera présenté au Parlement reflétera ce que nous avons entendu. J'ai bonne confiance que les recommandations que les membres formuleront seront dans l'intérêt tant des consommateurs que de la société même.

**M. Deepak Chopra:** Monsieur le président, j'aimerais me faire l'écho de ce que vous avez dit, mais un peu différemment.

Les travaux du Comité sont d'une importance primordiale à ce stade de notre cheminement. Vous avez parlé aux Canadiens, et nous avons un objectif commun. Offrir des services aux Canadiens et conserver une institution pendant encore 250 ans nous importe autant à nous qu'au Comité et à la population. Je pense que nous ferons tous du mieux que nous pouvons pour faire des contributions et rendre service, et ensuite, la prochaine génération prendra le relais. Je crois que nous partageons vos joies et vos peines dans le cadre de ce processus. Nous avons un objectif commun et nous ferons tout ce que nous pouvons pour vous appuyer.

**Le président:** Merci de ce commentaire. Bien dit, monsieur.

Nous allons suspendre nos travaux en attendant que le prochain groupe de témoins prenne place à la table.

• (1625) \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

• (1630)

**Le président:** Mesdames et messieurs, pourriez-vous regagner vos sièges aussi rapidement que possible?

Merci de votre attention. Merci, madame McAuley. J'avais espoir que nous n'ayons oublié personne.

**Mme Brenda McAuley (présidente nationale, Association canadienne des maîtres de poste et adjoints):** Je n'étais pas très loin.

**Le président:** Merci à nos témoins d'être venus aujourd'hui.

Je crois que vous avez tous déjà témoigné devant nous et que vous connaissez notre façon de fonctionner. Normalement, nous vous donnerions cinq minutes pour prononcer de brèves remarques liminaires. Vous les avez toujours, si vous le souhaitez. Cependant, cela limiterait le temps dont nous disposons pour poser des questions, car la sonnerie se fera entendre dans moins d'une heure, et nous devons lever la séance à ce moment-là.

Je demanderais à tous ceux qui ont des remarques liminaires de bien vouloir les limiter à de nouveaux renseignements que vous ne nous avez pas déjà présentés ou, au besoin, de simplement réitérer certains points prioritaires que vous souhaitez faire valoir, sinon nous allons manquer de temps.

Sur ce, nous allons d'abord entendre Mme McAuley.

**Mme Brenda McAuley:** Je m'appelle Brenda McAuley. Je suis maître de postes. J'ai travaillé dans un bureau de poste pendant 18 ans. Je suis accompagnée par mon collègue de travail, Daniel Maheux, qui est le vice-président actuel de l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints. Daniel est aussi maître de postes. Nous représentons nos membres, soit les travailleurs de 3 260 bureaux de poste ruraux répartis à travers le Canada. Quatre-vingt-quinze pour cent de nos membres sont des femmes.

Encore une fois, nous vous remercions de permettre à notre association de présenter à nouveau son point de vue. Sachez que nous apprécions énormément tous les efforts que votre comité déploie et continuera de déployer.

La dernière fois que nous avons comparu, certaines questions posées à notre association sont restées sans réponse faute de temps, et nous aimerions profiter de cette occasion pour y répondre.

M. Francis Drouin nous a demandé si nos membres allaient devoir suivre une formation agréée en planification financière advenant l'instauration de services bancaires postaux. Nous répondrons à cela par la négative, et je vais vous expliquer pourquoi.

Lorsque Postes Canada s'est associée à la Banque de Montréal, en 1997, le partenariat était censé être un projet pilote de deux ans. Or, le projet pilote a si bien fonctionné que le partenariat a duré jusqu'en juillet 2013. Le succès a été tel pendant 16 ans que tous les membres de la collectivité avaient des comptes en banque. L'arrangement leur permettait de faire toutes leurs opérations courantes au bureau de poste. Si des documents devaient être produits, le commis du bureau de poste pouvait s'en occuper. Si quelqu'un voulait une hypothèque ou n'importe quelle sorte d'investissement spécial, le maître de poste avertissait le directeur de la banque, lequel passait une fois par mois pour répondre aux besoins de la collectivité.

Cela a donc duré 16 ans, 16 ans sous le signe de la réussite. Selon ce que j'ai pu comprendre de tous les procès-verbaux des réunions, Postes Canada s'est retirée parce que les heures d'ouverture de la banque ne correspondaient pas aux heures de travail des travailleurs. Perplexes, les travailleurs se posaient la question : « Sommes-nous un bureau de poste ou une banque? » Si ces heures avaient été adoptées, le partenariat aurait été une grande réussite, et il aurait continué à l'être.

Cela dit, la Banque de Nouvelle-Écosse s'est elle aussi associée à une collectivité de Terre-Neuve. Le projet pilote de deux ans a été une réussite et il s'est poursuivi pendant quatre ans. La Banque de Montréal s'est elle aussi associée à la localité de Moose Factory, et le projet pilote initial de deux ans a fini par durer huit ans.

À la page 86 du rapport du groupe de travail, on peut lire que « les projets pilotes de partenariat entre Postes Canada et certaines banques réalisés à la fin des années 90 n'ont pas donné les résultats escomptés ». Étant donné ce que je viens de vous dire, il est évident que notre association ne partage pas ce point de vue.

En essence, le groupe de travail affirme que les bureaux de poste pourraient devenir des carrefours communautaires. Il s'est aussi penché sur les services qui pourraient être ajoutés.

L'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints estime que le bureau de poste est un carrefour communautaire et qu'il l'a toujours été. Ayant travaillé dans un bureau de poste pendant 18 ans, je sais que les gens gravitent toujours vers nous lorsqu'ils ont besoin d'information ou d'aide, que ce soit pour les impôts, pour les passeports, pour obtenir des directions, pour divers besoins relatifs aux aînés, etc.

La concrétisation de la suggestion du groupe de travail de faire du bureau de poste un centre d'affaires branché à l'Internet se traduira vraisemblablement par une augmentation de l'achalandage et pourrait générer des recettes additionnelles pour Postes Canada. Cela permettra aussi au bureau de poste de continuer à stimuler la croissance dans les régions rurales du pays.

Nos bureaux pourraient être le moteur financier du développement économique et social du Canada rural. Ils pourraient aussi jouer le rôle de centres d'information de référence pour les ministères du gouvernement fédéral.

Afin d'améliorer l'achalandage à fonction commerciale et l'achalandage client, les bureaux de poste pourraient, par exemple, offrir l'information et les formulaires relatifs aux services suivants: services bancaires postaux et autres services financiers, trousse pour le numéro d'assurance sociale, demandes de sécurité de vieillesse, formulaires de demande de passeport, formulaires ordinaires et formulaires spécialisés de déclaration de revenus. Il y a aussi les prêts étudiants et bien d'autres choses encore. Nous pourrions également nous associer avec les provinces pour l'immatriculation des véhicules automobiles et le renouvellement des permis de conduire, le renouvellement des assurances, les permis de pêche et de chasse, les permis de mariage, etc.

• (1635)

En terminant, j'aimerais souligner qu'en dépit du moratoire en vigueur, nous avons assisté à la fermeture de plus de 350 bureaux, ainsi qu'au remplacement de bureaux de poste publics par des franchises privées. De plus, en ce qui concerne le point numéro 3 du plan d'action en cinq points du gouvernement précédent, il semble que Postes Canada fait toujours la promotion des franchises privées.

Depuis 2010, nous avons vu une réduction draconienne des services offerts à nos collectivités. Nos bureaux de poste publics ont perdu 8 000 heures. Plus de 500 emplois bien rémunérés assortis d'avantages sociaux ont été perdus. Quatre-vingt-quinze pour cent de nos membres sont des femmes, et le Canada rural n'offre pas beaucoup d'emplois assortis d'un salaire vital.

Tout récemment, nous avons entendu Bill Morneau annoncer la création d'une banque pour les infrastructures. Il a affirmé que nous devons créer de bons emplois payants. Nous posons donc cette question: « Pourquoi ne gardons-nous pas les bons emplois payants

que nous avons déjà? » En investissant dans les infrastructures qui sont déjà là, nous pourrions édifier cette société publique au lieu de la démanteler.

• (1640)

**Le président:** Monsieur Paradis.

**M. François Paradis (président national, Syndicat des employés des postes et communications):** Je vais suivre la consigne du président en évitant de traîner en longueur.

Je crois que nous avons fait connaître notre position la dernière fois, dans notre déclaration liminaire ainsi que dans le mémoire que nous avons présenté au Comité. Je ne reviendrai pas là-dessus. Je serai heureux de répondre à toutes vos questions à ce sujet.

Pour ma déclaration liminaire, je veux remercier le Comité de nous avoir invités de nouveau. Je suis assurément reconnaissant de cette occasion qui m'est donnée de vous faire part de nos réflexions et de nos réserves au sujet du document de travail ou même du processus d'examen de Postes Canada.

Ce processus suscite certaines préoccupations. Je n'ai pas l'impression que le groupe de travail a nécessairement tenu compte de nos idées. Il y a un certain nombre d'idées qui ne sont mentionnées nulle part dans le document de travail. Nous croyons également qu'il aurait été bénéfique pour le groupe de travail d'avoir quelqu'un pour représenter les employés. Je ne sais pas exactement comment les représentants ont été choisis ou nommés, mais disons que le groupe aurait gagné en valeur si la représentation y avait été mieux équilibrée. Nous estimons qu'il aurait été important d'avoir l'opinion des travailleurs sur certains enjeux, d'avoir l'opinion de quelqu'un qui aurait eu de l'expérience en tant que représentant des employés.

De plus, le document tout entier nous donne l'impression que le groupe de travail a eu de multiples échanges avec la Société. D'un certain point de vue, c'est quelque chose qui peut se concevoir. En revanche, si le but que vous recherchez est de produire un document objectif, vous n'inspirerez pas nécessairement confiance si vous obtenez une grande partie de votre information de l'une des parties prenantes alors que vous ne vous adressez aux autres parties concernées, les syndicats, que pour avoir leur point de vue sur les problèmes.

Ces aspects nous ont paru préoccupants. Nous avons parlé de privatisation. Or, la façon dont le document est rédigé donne l'impression qu'il s'agit d'une feuille de route pour la privatisation éventuelle de la Société. On n'a qu'à penser aux volumes d'impartition nécessaires qui y sont évoqués et aux autres choses que propose le groupe de travail.

Beaucoup d'emplois seront perdus, et beaucoup de postes seront abolis. Ils seront enlevés à leurs titulaires, certes, mais ils seront aussi supprimés du marché de l'emploi. Cela aura une incidence sur l'économie et sur les générations futures. Ces emplois disparaîtront complètement de notre économie.

Bien entendu, notre autre préoccupation concerne le régime de retraite. Je crois que la position adoptée par les syndicats est exactement celle que M. Cheeseman a évoquée brièvement. Essentiellement, l'option que nous avons proposée consiste à rechercher une exemption permanente en matière de solvabilité, ce qui nécessitera certaines modifications législatives. Je crois que le document produit par le groupe de travail ne dit rien au sujet de cette option, alors que nous l'avons bel et bien présentée à Mme Foote et à Bill Morneau. Quoi qu'il en soit, c'est une chose que nous souhaiterions approfondir. À tout le moins, nous croyons qu'il s'agit d'une question sur laquelle le Comité devrait se pencher.

Howie et moi sommes tout à fait disposés à répondre à toutes vos questions.

**Le président:** Je suis convaincu qu'il y aura plusieurs questions.

Pour terminer, nous avons M. Dubois.

**M. Guy Dubois (président national, Association des officiers des postes du Canada):** Encore une fois, merci de cette invitation à participer à ce processus. Permettez-moi d'abord de présenter mon collègue, M. Michael Ling, qui est le premier vice-président de notre organisation.

Tout d'abord, sachez que notre association appuie certains des cinq points du plan d'action de Postes Canada. Nous sommes d'accord avec la Société et le groupe de travail lorsqu'ils affirment que nous devons évoluer à certains égards. Nous sommes en 2016, alors nous croyons qu'il faut que quelque chose se passe.

L'Association des officiers des postes du Canada est un syndicat, un syndicat qui se perçoit comme ayant une approche très progressiste des relations de travail. Nous sommes d'ardents défenseurs des modes alternatifs de règlement des conflits, des négociations fondées sur les intérêts, de la consultation et du dialogue ouvert. Ce qui nous caractérise — cet amalgame tout à fait particulier de réflexion ouverte et de règlement de problèmes dans une optique de coopération — nous place dans une position à part pour aider la Société canadienne des postes à mettre en oeuvre une partie de son plan d'action en cinq points.

En fait, nos membres ont participé directement à la conversion de la distribution porte-à-porte du courrier dans les villes au système moins coûteux des boîtes postales communautaires. La Société a mis cet aspect de son plan d'action en cinq points en veilleuse en attendant les résultats de l'étude du comité permanent, et nous sommes impatients de voir ce qui sortira de cela.

Outre cette initiative, nous entrevoyons un certain nombre de possibilités pour l'avenir de Postes Canada, y compris celle de tirer avantage des infrastructures de l'un des plus importants réseaux de commerce de détail au pays. Ce réseau a servi le Canada et il a permis de faire disparaître les barrières entre les régions rurales et les régions urbaines. Il conviendrait aussi de mettre à profit l'important parc automobile dont la Société dispose pour servir les Canadiens.

L'association peut affirmer sans équivoque que les succès passés de Postes Canada sont le sous-produit direct du travail de tous ses employés. L'association est d'avis que toute modification apportée à la Société pourrait avoir une incidence négative sur les conditions d'emploi de ces employés. Nous croyons que la réussite de la Société dépend de sa capacité d'attirer des employés de grand talent. Cela ne pourra se faire qu'en offrant à tous ses employés des conditions de travail alléchantes et des emplois assortis d'avantages sociaux de bonne tenue et de régimes de retraite robustes.

Nous croyons que nous devons prendre part à la conversation. Par exemple, à la fin de 2013, le ministre Flaherty a défendu une loi

émanant du gouvernement qui prévoyait une exemption de cinq ans à Postes Canada quant à l'obligation lui incombant aux termes de la Loi sur les normes de prestation de pension de combler son déficit de solvabilité. Or, il semble que le sursis arrivera à sa fin sans que la moindre issue ait été envisagée.

Nous n'avons malheureusement pas participé à ces discussions. L'Association des officiers des postes du Canada croit que la recherche de solutions aux problèmes de l'ensemble des employés de Postes Canada passe par la collaboration. Cela comprendrait une consultation sur la manière d'assurer des conditions de retraite fiables et équitables. L'association est d'avis que la réussite de Postes Canada contribuera à la satisfaction et à l'épanouissement de ses employés, ce qui profitera à tous les Canadiens.

L'association est impatiente de travailler avec la Société et de participer au processus entourant l'examen de son mandat, et nous croyons que nous avons beaucoup à offrir à cet égard étant donné les défis et les occasions qui se présentent à la Société aujourd'hui. Tant que notre objectif et notre point de focalisation resteront la prestation de services postaux abordables et de qualité à l'intention des Canadiens et que nous miserons sur la consultation mutuelle, nous croyons que le succès sera au rendez-vous.

Je vous remercie d'avoir pris la peine de m'écouter.

• (1645)

**Le président:** C'était très bien.

Nous allons commencer par la série de questions de sept minutes. Madame Shanahan, vous avez la parole.

**Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.):** Merci à tous les membres de notre groupe d'experts d'être là.

J'ai entendu quelques mots clés intéressants et nous les avons tous entendus aussi lorsque nous étions sur la route. Je pense entre autres aux mots « collaboration », au mot « flexibilité » et au « travail en partenariat ».

Madame McAuley, j'aimerais parler un peu plus longuement avec vous du programme pilote avec les banques.

Quelle forme ce programme avait-il? A-t-on formé les travailleurs des postes pour qu'ils puissent eux-mêmes faire des opérations bancaires? Comment cela fonctionnait-il? Avez-vous partagé vos locaux avec la banque? Qu'en était-il de la sécurité?

**Mme Brenda McAuley:** Présentement, le bureau de poste est un endroit sécurisé. Voilà comment cela se présentait: le guichet pour les opérations bancaires était dans une section et celui pour les services postaux était dans l'autre section. Tous les travailleurs des postes du bureau ont été formés.

**Mme Brenda Shanahan:** L'une des choses que les coopératives de crédit nous ont dites l'autre jour c'est qu'elles voulaient examiner la possibilité d'avoir un partenariat de ce type. Il faudrait leur assurer qu'il s'agit d'un concept ouvert. Elles ont aussi posé des questions sur la possibilité que le bureau de poste empiète sur leurs activités. Il reste que j'aime bien voir que les gens sont ouverts à ce genre de possibilité. S'il y avait une façon d'offrir ce service dans l'ensemble du pays, dans les régions rurales et les régions éloignées où il n'y en a pas, ce serait, à mon sens, quelque chose de très intéressant.

Toutefois, de l'autre côté, il y a l'importance de la croissance des recettes. Pour assurer la croissance des recettes, nous avons besoin de flexibilité dans les mécanismes de prestation. Une chose que nous avons entendue à des endroits comme Scaterbury et Yellowknife, c'est que, dans un cas, le seul bureau de poste de l'endroit n'était ouvert que trois heures par jour. Il n'était donc pas en mesure de servir qui que ce soit. Nous sommes même allés le voir. C'était une très petite bâtisse, et l'on n'aurait pas pu y entrer plus que six à la fois. Ils avaient l'intention de passer à un concept d'épicerie. Autrement dit, le fait qu'ils aient pu collaborer leur a permis de trouver une solution adaptée à la collectivité.

Dans quelle mesure vos membres sont-ils disposés à rechercher différentes solutions pour assurer la prestation des services à la fois aux consommateurs canadiens, aux entreprises et aux microentreprises qui sont en développement et qui ont besoin d'heures d'ouverture prolongées?

• (1650)

**Mme Brenda McAuley:** Comme je l'ai dit, nos heures ont été réduites de façon draconienne, et c'est la raison pour laquelle il y a maintenant ces bureaux de poste qui ne sont ouverts que trois heures par jour. Cela s'est produit en 2013, dans le cadre du plan d'action en cinq points. Un grand nombre d'heures ont été retranchées des heures d'ouverture dans l'ensemble du pays, une diminution de 25 %.

Quoi qu'il en soit, nos membres seraient emballées par cette possibilité, parce que, dans une certaine mesure, c'est ce qu'elles font déjà, des opérations bancaires de base. Des choses comme des mandats-poste, des services comme MoneyGram, des NIP pour les cartes de crédit. Nos membres sont efficaces pour confirmer l'identité des gens, car elles connaissent les habitants de la collectivité. Absolument. Les bons emplois payants pour les femmes sont rares dans le Canada rural, alors c'est quelque chose qu'elles accueilleraient à bras ouverts.

En ce qui concerne la sécurité, à ma connaissance, pendant les 16 années qu'a duré le bureau de poste de Terre-Neuve, il n'y a jamais eu de cambriolage, et de tous les procès-verbaux que j'ai pu consulter, je n'ai jamais lu quoi que ce soit à cet égard.

**Mme Brenda Shanahan:** Monsieur le président, combien de temps de parole me reste-t-il?

**Mme Brenda McAuley:** La banque était dans ce bureau de poste.

**Le président:** Environ trois minutes et demie.

**Mme Brenda Shanahan:** Très bien.

Je suis curieuse. Monsieur West, vous êtes ici pour représenter l'Alliance de la fonction publique du Canada.

Qu'est-ce que...

**M. Howie West (agent réorganisation du travail, Section des programmes nationaux, Alliance de la Fonction publique du Canada):** Oui. Le Syndicat des employés des postes et des communications est une composante, un sous-syndicat, de l'Alliance de la fonction publique du Canada.

**Mme Brenda Shanahan:** D'accord.

Je voulais savoir ce que vous en pensiez. Nous avons beaucoup entendu parler de la notion de carrefour communautaire, c'est-à-dire l'idée de mettre à profit les bureaux de poste partout au pays afin de fournir des services supplémentaires, dont un grand nombre sont déjà offerts, que ce soit en personne par l'entremise de Service Canada, en ligne ou par téléphone. Dans quelle mesure est-il possible de recycler les travailleurs ou de fournir ce genre de services dans un carrefour communautaire tout-en-un?

Je dis cela parce qu'une des plaintes que nous avons entendues de la part de certains détaillants commerciaux et propriétaires d'entreprises de commerce électronique qui ont recours à Postes Canada pour la livraison de leurs colis, c'est qu'ils ne peuvent pas se permettre de faire la queue: pour eux, le temps, c'est de l'argent. Ils ont besoin de services de colis commerciaux spécialisés. C'est là qu'il y a de l'argent à faire, et ils ne sont pas disposés à faire la file derrière quelqu'un qui essaie de remplir un formulaire de versement ou autre chose.

**M. Howie West:** Je ne suis pas sûr de bien comprendre la question, mais je crois que le problème que vous décrivez est certainement attribuable aux niveaux de dotation. Qu'il s'agisse d'un bureau de Postes Canada ou d'un centre de Service Canada, s'il n'y a pas assez d'employés au comptoir pour offrir les services, les files d'attente seront inévitables. Cela va de soi. C'est la même chose à l'épicerie. S'il n'y a qu'une seule caisse d'ouverte à l'épicerie, les gens vont attendre à la queue leu leu, et le dernier de la file sera de moins bonne humeur que le premier.

Si j'ai bien compris le préambule de votre question, je suis d'avis que les bureaux de poste seraient plus à même d'assurer la prestation de certains services qui ne sont offerts actuellement que par l'entremise de guichets informatiques dans des régions éloignées. Par exemple, dans le cas de l'assurance-emploi, Service Canada annonce qu'il y a une foule de points de service, mais en réalité, il s'agit de guichets informatiques qu'on doit utiliser individuellement. Par ailleurs, dans le contexte d'une région éloignée, rien ne garantit que tout le monde comprend réellement comment fonctionne le guichet informatique. Il serait donc souhaitable d'avoir plus d'employés formés pour offrir, par exemple, les services d'assurance-emploi dont les Canadiens ont besoin.

• (1655)

[Français]

**Le président:** Monsieur Clarke, vous disposez de sept minutes.

**M. Alupa Clarke:** Merci, monsieur le président.

Bonjour à tous et merci d'être présents. Je pense qu'il y a quelques Canadiens français parmi vous. C'est bien, nous allons donc pouvoir bien dialoguer.

Vous savez que M. Chopra était avec nous avant que vous n'arriviez. Je ne sais pas si vous l'avez croisé lors de sa sortie. J'espère qu'il vous a serré la main.

Mesdames et messieurs, j'aimerais revenir sur une des choses que M. Chopra a dites et que je voudrais confirmer. Il a dit qu'autant la direction de Postes Canada que les travailleurs et les divers groupes et syndicats qui représentent les travailleurs de Postes Canada s'entendaient sur la nécessité pour Postes Canada de s'ajuster et de se renouveler devant les difficultés du XXI<sup>e</sup> siècle, sans entrer dans les détails.

Est-il exact que vous et M. Chopra vous entendez sur cet élément? La balle vous est lancée à tous.

**M. Daniel Maheux (vice-président national, Association canadienne des maîtres de poste et adjoints):** En effet, les syndicats et la gestion de la Société canadienne des postes sont du même avis sur ce sujet. Ils pensent qu'il y a un problème énorme et que nous devons trouver des solutions.

En fait, pour la première fois dans l'histoire de la Société canadienne des postes, à la suite de l'annonce que le ministre Flaherty avait faite en 2013, les quatre syndicats se sont entendus pour rencontrer ensemble la direction. La direction, à l'origine, avait résisté. Nous avons persisté et finalement, nous, tous les syndicats de la Société, avons rencontré la direction de la Société canadienne des postes pour lui dire qu'il y avait un problème relativement aux pensions et qu'on devrait trouver une solution.

À la suite de cela, conformément aux directives du Bureau du surintendant des institutions financières, un comité spécial a été formé. Pour ma part, je dois dire que je ne le trouve pas productif jusqu'à présent. Je trouve aussi que la Société canadienne des postes manque de transparence à notre égard. Je vais vous donner un exemple. J'étais chef négociateur pour l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints. Le 5 août, nous étions devant l'arbitre et ni nous ni l'arbitre n'avons entendu parler du déficit de 8,1 milliards de dollars de la pension dont M. Chopra a parlé aujourd'hui.

**M. Alupa Clarke:** Vous dites vous être assis avec M. Chopra et avoir conclu avec lui qu'il y avait un problème relativement aux pensions. Êtes-vous aussi d'avis, lui et vous, que Postes Canada doit se renouveler compte tenu des changements dans le monde et de la façon dont les Canadiennes et les Canadiens utilisent Postes Canada?

**M. Daniel Maheux:** Nous sommes tout à fait de cet avis. C'est une des choses sur lesquelles les syndicats s'entendent. Le rapport qui vous a été soumis stipule que 7 % de Canadiens seraient en faveur d'ouvrir un compte de banque dans une banque postale. Ce pourcentage est énorme et 22 % des commerçants se disaient, eux aussi, intéressés. Ce pourcentage est très élevé, également.

**M. Alupa Clarke:** Merci, monsieur Maheux. J'ai plusieurs questions à poser, je vais donc continuer.

Monsieur Dubois et monsieur Ling, vous avez mentionné que vous appuyez certains des cinq points. Quels sont-ils?

**M. Guy Dubois:** Nous avons participé à l'implantation des boîtes postales communautaires depuis le jour 1. Quand on dit le « jour 1 », comprenons-nous bien.

**M. Alupa Clarke:** Je voulais plutôt dire « de un » et « de deux ».

**M. Guy Dubois:** La hausse du prix du timbre est peut-être une solution. D'après les rapports que nous avons, le prix du timbre au Canada est un des plus bas au monde.

Certaines choses ont été avancées, mais on n'est probablement pas encore rendu là. Il y en a deux. La plus grosse, à mon avis, est l'implantation des boîtes portales communautaires.

Permettez-moi de préciser que les syndicats n'ont pas tous la même vision des choses à cet égard. C'est l'avenir, les technologies changent. Beaucoup de maisons sont bâties et il faut bien essayer de rationaliser. Depuis que cela été implanté, nous avons pris part aux discussions sur les développements. Nous avons collaboré avec l'employeur pour tenter de minimiser les impacts à notre niveau.

• (1700)

**M. Alupa Clarke:** Merci beaucoup, monsieur.

Je continue. Je reviens à une question qui s'adresse à tout le monde.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Clarke, votre temps est écoulé.

[Français]

**M. Alupa Clarke:** C'est terminé.

[Traduction]

**Le président:** Le temps passe vite. Chaque minute compte.

[Français]

**M. Alupa Clarke:** Je croyais que c'était sept minutes.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Weir, c'est votre tour. Vous avez sept minutes.

**M. Erin Weir:** Merci beaucoup.

Notre Comité est saisi de deux deux dossiers très chauds: le système de paye Phénix et Postes Canada. Comme nous avons parmi nous des représentants de l'AFPC, j'ai envie de suggérer que Postes Canada s'occupe peut-être de distribuer les chèques de paye aux employés fédéraux. Nous pourrions ainsi faire d'une pierre deux coups.

Sur une note plus sérieuse, j'ai une question à poser à M. West. La plupart des membres que vous représentez participent à un régime de retraite de la fonction publique fédérale qui n'est pas assujetti aux exigences relatives à l'évaluation de la solvabilité parce qu'il est entendu que le gouvernement fédéral est une entité pérenne. Étant donné que personne ne propose de privatiser Postes Canada, je me demande s'il est logique de soumettre son régime de retraite à l'évaluation de la solvabilité.

**M. Howie West:** Je ne suis pas un expert en matière de pensions, monsieur Weir. Je crois que François serait probablement mieux placé que moi pour répondre à la question, si cela vous convient, parce qu'il s'est beaucoup occupé des régimes de retraite des membres de son syndicat.

**M. François Paradis:** Je ne suis pas sûr de comprendre la question. Vous voulez savoir si l'AFPC devrait être assujettie au contrôle de la solvabilité?

**M. Erin Weir:** Ma question porte sur le régime de retraite de Postes Canada. D'ailleurs, je crois que vous avez recommandé une exemption permanente à l'évaluation de la solvabilité. À mon avis, un des arguments justificatifs serait que Postes Canada est une société d'État; elle fait partie de la fonction publique, et je voulais simplement souligner que la plupart des fonctionnaires fédéraux participent à un régime de retraite qui n'est soumis à aucune exigence relative à l'évaluation de la solvabilité.

**M. François Paradis:** C'est juste. Nous estimons que l'évaluation de la solvabilité a été instaurée pour les employeurs du secteur privé et qu'elle va à l'encontre de l'objectif que nous essayons d'atteindre, parce que Postes Canada doit y consacrer des fonds qui auraient pu servir à financer d'autres activités; au fond, c'est inutile. Comme on peut le lire dans le document du groupe de travail, le régime de retraite actuel accuse un déficit de solvabilité de 8,1 milliards de dollars, mais il est en situation excédentaire selon l'approche de continuité; autrement dit, si le régime peut continuer de fonctionner à l'avenir — ce qui, bien entendu, devrait être le cas —, alors il n'y a pas de problème, et nous aurons assez d'actifs pour couvrir les passifs à partir de maintenant.

**M. Erin Weir:** C'est excellent. J'aimerais maintenant céder la parole à Karine Trudel.

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Merci.

Je suis heureuse de vous revoir.

Madame McAuley, un peu plus tôt, vous avez parlé de l'étude sur la banque postale. J'en profite pour signaler que j'ai déposé une motion afin d'avoir tous les documents que le Comité a étudiés.

Dans ceux que j'ai reçus lundi, je ne trouve pas l'étude de Postes Canada sur les banques postales, comme je l'avais demandé. On ne trouve pas non plus les mémoires et les noms des gens qui ont assisté à l'étude. Je vous fais donc une demande, monsieur le président. Va-t-on recevoir l'information au compte-gouttes ou va-t-elle nous parvenir complètement?

[Traduction]

**Le président:** Madame Trudel, afin de vous permettre de compléter les sept minutes, nous nous occuperons de cette question à la fin des échanges avec les témoins.

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Merci, c'est gentil.

Madame McAuley, j'aimerais vous entendre à ce sujet. Je sais que vous n'avez pas eu le temps de terminer votre présentation. Le temps a vite passé. Vous pourriez probablement continuer votre présentation. Vous étiez sur une bonne lancée pour nous parler de l'implantation et d'une étude sur les banques postales. Cela m'intéresse d'en apprendre davantage. Avez-vous autre chose à ajouter à ce sujet?

[Traduction]

**Mme Brenda McAuley:** J'ai rencontré les représentants de Postes Canada la semaine dernière à notre assemblée semestrielle. D'ailleurs, M. Chopra a fait allusion à ces réunions plus tôt aujourd'hui, et j'avais demandé si le groupe de travail avait reçu la version non censurée de l'étude réalisée par Postes Canada sur les services bancaires postaux. On nous a dit que la version non expurgée de l'étude avait été fournie aux experts employés par le groupe de travail.

Voilà où nous en sommes. Évidemment, nous avons réitéré la demande et, jusqu'ici, nous n'avons pas obtenu l'étude. Il est difficile de collaborer avec Postes Canada dans le dossier des services bancaires postaux; même si nous lui avons remis notre étude et que nous nous sommes entretenus avec ses représentants, Postes Canada refuse toujours de fournir son étude non expurgée. Parmi les 800 pages qui composent ce document, 711 ont été caviardées et, sur une des pages, il est mentionné que cette solution ne fait que des gagnants. Nous sommes donc très curieux d'en savoir plus à ce sujet.

Pour ce qui est de notre étude, il a été établi que 1 200 collectivités partout au Canada n'ont pas accès à des services bancaires. Seules 54 des 615 collectivités autochtones bénéficient de services bancaires postaux. On voit bien que le besoin est là. Nous avons l'infrastructure nécessaire, et nous disposons du personnel voulu; ces gens sont disponibles et prêts à travailler, d'autant plus qu'ils ont suivi la formation du CANAFE. Nos gens détiennent une cote de sécurité. La formation du CANAFE fait appel aux critères de sécurité les plus élevés, et tous les membres de notre association l'ont déjà suivie. Nous sommes donc prêts à passer à l'action.

• (1705)

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Lors des consultations du Comité, plusieurs personnes ont abordé la question des heures d'ouverture. On nous a parlé du service des bureaux de poste et des heures d'ouverture. Vous avez mentionné, un peu plus tôt, que le nombre de ces heures avaient diminué chez Postes Canada.

Selon vous, augmenter le nombre d'heures serait-il une bonne chose? Seriez-vous prêts à avoir des horaires plus flexibles? On parlait du samedi matin, surtout pour les petites localités où les gens doivent travailler à l'extérieur et revenir tard le soir. Que pourrions-nous faire pour offrir plus de services dans les bureaux de poste?

[Traduction]

**Mme Brenda McAuley:** J'ai travaillé les samedis pendant 17 ans, et j'adorais cela. J'évitais ainsi les tâches ménagères. Désolée, il fallait que je le dise. C'était un sujet de plaisanterie continué chez nous. J'avais trois jeunes garçons, et c'était parfois bien de partir pour avoir un peu de répit.

Cela dit, les membres de notre association ont subi un choc terrible lorsqu'ils ont perdu leurs heures de travail du samedi et, là encore, c'était conforme à la promotion des franchises. Je le dis en tout respect. Postes Canada avait le mandat de mettre en oeuvre le plan en cinq points, mais voilà qu'on réduisait les heures d'ouverture des bureaux de poste en les fermant à l'heure du déjeuner, en les ouvrant plus tard dans la journée et en avançant les heures de fermeture — tout pour nous compliquer la vie. Les gens avaient alors recours aux services des franchises privées, qui sont ouvertes, je crois, environ 76 heures par semaine.

Bref, nous serions absolument ravis que les heures d'ouverture soient prolongées, et nous sommes prêts. Il y a des gens qui cherchent des emplois bien rémunérés dans les régions rurales du Canada. En fait, cela ne touche pas seulement les régions rurales, mais l'ensemble du pays. Nous observons le même phénomène dans les régions urbaines également.

**Le président:** Merci beaucoup.

[Français]

Monsieur Drouin, vous avez la parole.

[Traduction]

**M. Francis Drouin:** Merci, monsieur le président.

Je vais d'abord laisser la parole à M. Whalen pour 45 secondes.

[Français]

**M. Nick Whalen:** J'espère que j'aurai au moins cela.

[Traduction]

J'aimerais revenir sur la question soulevée par Mme Trudel et vous demander si nous allons nous réunir à la fin de la séance pour en discuter.

**Le président:** Oui. Merci.

**M. Nick Whalen:** D'accord. Merci, monsieur le président. Merci à tous les témoins d'être ici et merci à vous, madame McAuley, pour le suivi et les précisions. Je vous en suis reconnaissant. Toutefois, je ne parlerai pas des services bancaires postaux.

J'aimerais plutôt parler des pensions et obtenir votre opinion sur le sujet. Dans le cadre des témoignages précédents, nous avons entendu messieurs Chopra et Cheeseman. L'un d'eux a souligné qu'ils doivent composer avec... le problème de solvabilité n'est pas le seul, mais ils souhaiteraient qu'il y ait, par exemple, une gouvernance conjointe.

J'aimerais savoir si la direction a communiqué avec vous à ce sujet. Je pose la question à quiconque voudrait y répondre.

**M. Daniel Maheux:** En un mot, non.



[Français]

**M. Francis Drouin:** Plus tôt, M. Cheeseman a dit que le problème de la solvabilité n'était pas tout. On a parlé, peut-être, de gouvernance conjointe. Cela voudrait dire que les syndicats auraient un siège au conseil d'administration et participeraient à la gestion. C'est un modèle utilisé en Ontario par les professeurs. Êtes-vous favorables à cela? Les gestionnaires vous ont-ils parlé de cette question?

**M. Guy Dubois:** Je ne suis pas au courant de cela. Pour ce qui est de savoir si nous sommes ouverts, rien n'est impossible, mais je n'ai pas entendu parler de cela.

**M. Francis Drouin:** Qu'en pensez-vous, monsieur Paradis?

[Traduction]

**M. François Paradis:** C'est difficile à dire. Pour l'heure, je ne crois pas qu'il existe de dispositions fédérales qui permettraient une gouvernance conjointe. Rien n'est précisé à cet égard. Je crois que certaines juridictions fédérales le permettent. À mon avis, certaines modifications législatives seraient nécessaires, et peut-être que dans le cadre de leur projet de loi, les libéraux proposeront des modifications concernant les avantages ciblés. C'est peut-être la raison pour laquelle M. Cheeseman a parlé, notamment, de gouvernance conjointe. Nous serions ouverts à toute option qui ne réduirait pas les prestations de retraite de nos membres actuels et futurs et il existe plusieurs options de ce genre. Je crois, par contre, que la priorité serait de trouver une solution qui convient à la fois à la société, aux employés et aux prestataires du régime.

• (1710)

**M. Francis Drouin:** En fait, c'est une chose que mes collègues et moi avons entendue lors de nos déplacements à Toronto. Quelqu'un a souligné que le plan des travailleurs de la santé en Ontario et celui des enseignants en Ontario respectent ce modèle. Des modifications législatives ont été apportées, mais ces plans permettaient maintenant de faire des paiements de solvabilité, car le risque et la gouvernance... c'est éprouvé.

Le témoin en question, à Toronto, a soulevé un autre point, soit la nécessité de créer un conseil indépendant pour assurer la gestion du régime de retraite. Seriez-vous ouverts à cela? Si je ne m'abuse, actuellement, c'est la société qui s'en charge, mais par l'entremise d'un tiers conseil d'investissement. Est-ce une option que vous seriez disposés à considérer ou y seriez-vous opposés?

**M. Daniel Maheux:** Nous voudrions certainement en apprendre davantage et écouter, si l'on nous en parle.

Si j'ai bien compris la question précédente, vous vouliez savoir si quelqu'un avait communiqué avec nous. Je le répète, non, nous n'avons pas été contactés.

Serions-nous ouverts à cette idée, à ce concept? Nous serions certainement prêts à en discuter et à en apprendre davantage sur le sujet. Comme l'a souligné François, si des changements législatifs sont apportés, tout est possible.

**M. Francis Drouin:** D'accord. Très bien.

Puisqu'il me reste encore deux minutes, je vais aborder la question des services bancaires postaux.

Si j'ai bien compris, madame McAuley, le projet pilote de 16 ans s'est déroulé à Terre-Neuve, c'est exact?

**Mme Brenda McAuley:** Oui, à Moose Factory.

**M. Francis Drouin:** D'accord. Il y avait des transactions complexes à effectuer. La raison pour laquelle j'ai dit que les gens devaient avoir une accréditation CFP, c'est que, selon le vice-

président de la Banque Scotia, que le groupe de travail a cité, les clients se rendent dans les succursales pour effectuer des transactions plus complexes qu'auparavant. À Terre-Neuve, n'était-ce pas le directeur de la Banque de Montréal qui se chargeait des transactions complexes?

**Mme Brenda McAuley:** Oui. Il se rendait dans la communauté. Les gens parcourent de grandes distances pour se rendre à une succursale. Pour certains, on parle d'un périple de 4 heures, de deux heures et demie de route, de six heures de bateau ou de trois heures en Ski-Doo. C'est donc le directeur de la succursale qui se déplaçait. C'était plus simple qu'une seule personne se déplace.

**M. Francis Drouin:** D'accord. Donc, il fixait une heure et une date et se rendait sur place, c'est bien cela?

**Mme Brenda McAuley:** Exactement.

**M. Francis Drouin:** D'accord. Très bien.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez la parole pour cinq minutes.

**M. Kelly McCauley:** Merci d'avoir accepté notre invitation. Pour certains, ce n'est pas la première fois, notamment madame McAuley, même si vous n'épelez pas votre nom correctement.

**Des voix:** Oh, oh!

**Mme Brenda McAuley:** Vous en discuterez avec mon conjoint.

**M. Kelly McCauley:** Peu importe, je suis heureux que vous soyez ici et je vous remercie pour vos commentaires.

Comme vous le savez, le comité a beaucoup voyagé. Les Canadiens, surtout ceux des régions, nous ont clairement fait savoir à quel point les bureaux de poste ruraux sont importants pour eux. Nous avons discuté avec deux de vos membres, des gens merveilleux, qui venaient de Carstairs et des vétérans lors de notre visite à Edmonton. Alors, félicitations.

Le message était clair et net. Dans les régions rurales, il s'agit d'un service essentiel. Ce n'est pas nécessairement le cas dans les grandes villes, comme Edmonton. À cinq minutes de voiture de chez moi, il y a probablement 20 comptoirs et plusieurs commerces où l'on offre des services postaux.

Je pose la question à quiconque veut y répondre.

Au sujet des pensions, un des représentants du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario a proposé l'idée du risque partagé. Un montant de prestation serait défini, et le reste serait un risque partagé. Si le fonds est productif, l'excédent est réparti parmi les prestataires. S'il y a une baisse, les prestataires reçoivent tout de même le montant défini. C'est une proposition des gens du Régime de retraite des enseignants et des enseignantes de l'Ontario, mais d'autres spécialistes des pensions, peut-être de chez Mercer, considèrent qu'il s'agit d'une option qui mérite d'être étudiée et que cela pourrait fonctionner pour Postes Canada, sans que la société ait à examiner l'option des cotisations déterminées, notamment.

J'aimerais connaître l'opinion des témoins sur le sujet.

• (1715)

**M. François Paradis:** Notre position demeure la même: en ce qui concerne le déficit de solvabilité, la première option qu'il faudrait examiner, c'est une exemption permanente en matière de solvabilité.

Concernant vos objections au risque partagé... habituellement on parle d'un régime à prestation cible, par exemple, mais pour le risque partagé, ce sont encore les particuliers, soit les retraités qui ont un revenu fixe, qui assument une grande partie du risque.

**M. Kelly McCauley:** Votre message est très clair. Nous comprenons votre position. Vous devez protéger les intérêts de vos membres. Vous dites que vous êtes ouverts aux discussions, pourvu qu'il n'y ait aucun impact négatif sur les prestations de vos membres. Cela signifie que quelqu'un d'autre devra absorber les coûts.

Encore une fois, c'est une proposition des représentants du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. J'aimerais simplement savoir si vous seriez ouverts à une option qui offrirait beaucoup d'avantages, mais peu de risque ou si cela ne vous intéresse tout simplement pas?

**M. François Paradis:** Pour le moment, je crois qu'il y a d'autres options à explorer...

**M. Kelly McCauley:** D'accord. Je comprends.

**M. François Paradis:** ... avant de réduire les prestations des gens.

**M. Kelly McCauley:** Monsieur Maheux.

**M. Daniel Maheux:** Je suis d'accord avec François; il y a d'autres options à explorer. Si l'on regarde ce qui s'est produit aux États-Unis, en l'espace de 10 ans, après être passés de prestations déterminées à des cotisations déterminées, les grands régimes de retraite sont tous revenus à des prestations déterminées et ils ont trouvé des solutions à leurs problèmes.

À ce que je sache, et François en a parlé, le modèle de risque partagé...

**M. Kelly McCauley:** Je suis désolé de vous interrompre. Je vais tenter d'être plus clair.

Le risque partagé auquel faisait allusion le représentant du régime des enseignants concernait davantage l'indexation. Selon les représentants du régime, une excellente solution à beaucoup de problèmes liés à la hausse des coûts était le partage du risque associé à l'indexation.

**M. Daniel Maheux:** En fait, ce que vous dites est intéressant, car c'est l'une des propositions que nous avons mises sur la table lors de la dernière séance de négociation qui s'est terminée en août, et l'employeur l'a rejetée.

**M. Kelly McCauley:** Le temps file et j'aimerais connaître l'opinion des autres témoins.

Madame McAuley.

**Mme Brenda McAuley:** Oui, nous examinons cette option relativement à l'indexation.

**M. Kelly McCauley:** Messieurs.

**M. Guy Dubois:** Comme François, nous sommes prêts à en discuter si la proposition est mise sur la table. Nous verrons.

**M. Kelly McCauley:** Monsieur West, auriez-vous quelque chose à ajouter?

**M. Howie West:** Non.

**M. Kelly McCauley:** Me reste-t-il encore du temps?

**Le président:** Non, mais je vous remercie de me l'avoir demandé.

**M. Kelly McCauley:** C'est toujours agréable de voir d'autres McCauley.

**Le président:** Monsieur Whalen sera notre dernier intervenant. Vous avez la parole pour cinq minutes.

**M. Nick Whalen:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Nous en sommes aux dernières heures de témoignage dans le cadre de cette étude sur Postes Canada. Je vous remercie tous d'être venus et d'être restés.

Lors de notre visite à Scanterbury, nous avons eu l'occasion de visiter quelques comptoirs postaux. On parle de structures très modestes, environ de la taille d'un hangar à bois. Les gens de la communauté nous ont dit qu'il n'y avait pas vraiment de place pour entreposer les colis et accueillir deux personnes à la fois qui viendraient chercher leur colis. Si je ne m'abuse, une personne a même dit qu'elle devait aller à l'extérieur pour se changer les idées.

Madame McAuley, concernant les bureaux de poste locaux où l'idée est de les transformer en plaques tournantes, combien ont une taille suffisante pour à la fois offrir les services de base de livraison de colis et de courrier et offrir d'autres services?

**Mme Brenda McAuley:** C'est légitime comme question. Nous avons 1 531 groupes de bureaux de poste. Cela signifie que le maître de poste fournit les locaux. Souvent, il rénove sa maison pour y aménager le bureau de poste ou il s'installe dans son garage, mais il y a maintenant beaucoup plus de critères à respecter pour que les locaux soient jugés acceptables. Évidemment, ce ne sont pas tous les bureaux de poste qui seront jugés acceptables, mais nos membres exploitent 3 260 bureaux et je suis convaincue qu'il y en a probablement 1 800 qui offrent suffisamment d'espace pour le stationnement.

• (1720)

**M. Nick Whalen:** Concernant les bureaux exploités dans le domicile des membres, devrions-nous songer à en faire des plaques tournantes? Ce n'est pas un peu comme un modèle de franchises? Vous permettez aux gens de profiter d'une occasion d'affaires, mais ils doivent le faire dans leur propre domicile. Ce n'est pas la société qui est propriétaire des locaux.

Ce n'est pas un peu comme un modèle de franchise? Quelle est la différence?

**Mme Brenda McAuley:** Je vais vous expliquer la différence. Ils sont soutenus par la société dans son ensemble et ils font partie d'un réseau.

Selon nos études, les franchisés ne sont pas très bien soutenus par la société. Souvent, dans ces petites communautés, le bureau de poste avait fermé et une franchise s'était installée pour le remplacer. Mais, parce que le franchisé n'était pas appuyé par la société, il ne survivait pas et fermait. Donc, les citoyens se retrouvaient sans comptoir.

**M. Nick Whalen:** C'est ce que je remarque. J'aimerais avoir votre point de vue sur une chose. Malgré le moratoire en vigueur pour les régions rurales, la réduction importante des heures d'exploitation, de la qualité du service et de la commodité de la prestation de services de bureaux de poste locaux ressemble essentiellement à une violation du moratoire. Qu'en pensez-vous? Selon vous, est-ce que 15 heures par semaine d'exploitation c'est suffisant pour servir la communauté?

**Mme Brenda McAuley:** Tout dépend de la communauté. S'il y a 100 personnes dans la communauté et que les heures leur conviennent, que le maire n'y voit aucune objection et que cela fonctionne, tant mieux. Chaque communauté est différente.

**M. Nick Whalen:** Merci.

Très brièvement, j'aimerais m'adresser aux représentants des syndicats. Serait-ce une bonne idée d'avoir un régulateur postal pour intervenir dans les différends de haut niveau concernant une situation entre le syndicat et la direction ou le prix associé à la livraison du courrier, quelqu'un pour trouver des explications aux problèmes liés à la livraison du courrier et des colis au pays et surveiller les activités sur le marché.

**Le président:** Je vous demanderais à chacun une réponse très brève, oui ou non, si possible.

**M. François Paradis:** Une réponse brève. Donc, je ne peux pas vous donner des détails. Selon ce que j'ai lu dans le document de discussion, je dirais non. Sans une évaluation adéquate des risques et ce que cela pourrait signifier, j'aurais certaines inquiétudes et je dirais donc non. Mais il faudrait que le conseil d'administration de Postes Canada fasse l'objet d'un examen relativement à sa composition, tout comme la relation entre le gouvernement, le conseil d'administration et le reste de la structure de gouvernance.

**M. Daniel Maheux:** Si c'est équitable pour tous, c'est-à-dire pour tous les fournisseurs de service de courrier ou de colis, et non seulement Postes Canada, c'est une option qui mériterait d'être étudiée. Sinon, cela ne vaut pas la peine.

**M. Guy Dubois:** L'option vaut la peine d'être étudiée. Nous aurions certaines préoccupations, mais elle mérite d'être discutée.

**M. Nick Whalen:** Merci.

**Le président:** Je remercie infiniment tous nos témoins d'être revenus comparaître devant nous. Vos témoignages nous ont été utiles, et nous espérons pouvoir rédiger notre rapport au cours des prochaines semaines. Vous serez probablement très désireux d'en voir le résultat lorsque nous le soumettrons au Parlement.

Les témoins peuvent quitter la salle.

Je demande aux membres du Comité de rester quelques instants. Il nous reste environ six minutes avant que la sonnerie ne se fasse entendre.

Je remercie les témoins.

Soyez conscients que la séance est encore publique.

Nous avons deux ou trois questions à régler. Mme Trudel et M. Whalen ont soulevé l'une d'entre elles, à savoir qu'il faut mettre la main sur la version intégrale de l'étude de Postes Canada sur les services bancaires postaux. Postes Canada est tout à fait disposée à nous remettre le document, mais à quelques conditions; c'est d'ailleurs normal et tout à fait acceptable compte tenu du caractère commercialement sensible de nombreux renseignements présentés dans ce rapport.

Le deuxième défi, c'est que le rapport lui-même est assez volumineux. Il compte environ 800 pages. Nous allons devoir l'examiner lors d'une séance à huis clos. Ce qui est proposé, c'est que le rapport soit présenté à tous les membres du Comité dans une séance à huis clos — ce qui est encore une fois conforme au Compendium de procédure de la Chambre des communes. Des discussions peuvent s'ensuivre, mais lorsque nous quitterons la salle, les rapports devront être remis à Postes Canada.

Pour ce qui est de la date d'une telle séance, j'ignore combien de temps... le rapport est volumineux, évidemment. Vous en prenez

connaissance pour la première fois, après quoi nous en discuterons. Si nous le faisons lors d'une séance, celle-ci n'aura pas lieu avant un certain temps, à moins que nous ne réservions une séance complète du Comité à cette fin. Si nous procédons ainsi, le plus tôt serait le lundi qui suivra la semaine du jour du Souvenir passée dans nos circonscriptions, à savoir le 14 novembre. Je me demande si cette date vous convient.

Nick.

● (1725)

**M. Nick Whalen:** Ce qui me pose problème si nous n'avons le rapport que pendant une séance du Comité, c'est qu'il compte 800 pages. Nous avons discuté d'autres possibilités lors de séances à huis clos, mais j'aimerais que le document soit mis à notre disposition dans une salle de données. Les membres du Comité auront ainsi quelques jours pour se familiariser avec son contenu à leur convenance, si c'est possible, après quoi ils pourront dire ce qu'ils en pensent lors d'une réunion, ce qui n'aurait aucune incidence sur le calendrier.

Puisque tous les renseignements du rapport sont confidentiels, je doute que le fait d'en prendre connaissance pendant la rédaction du rapport ne pose problème, mais le document influencera notre interprétation des témoignages que nous avons reçus à ce jour. Je pense qu'il est important de le voir, mais nous devons pouvoir l'examiner véritablement. Une réunion de deux heures sur un document de 800 pages ne suffit pas.

Je tiens à rappeler aux membres du Comité que nous avons le droit de rejeter ces propositions, si nous le jugeons nécessaire. Nous pourrions simplement dire que tout ça est bien beau, mais que nous avons mentionné notre désir de consulter le document au début de septembre. Voici où nous en sommes maintenant, et Postes Canada essaie encore de négocier des conditions que nous ne sommes pas tenus d'accepter. Nous pouvons demander à ce que le document nous soit remis immédiatement.

Je pense que nous pourrions accepter que le document soit mis à la disposition des membres du Comité dans une pièce de l'édifice du Centre, que nous pourrions visiter à notre convenance pendant quelques jours. Nous prendrions les mesures nécessaires pour examiner les 800 pages, après quoi nous nous réunirions, si nous le voulons. Il se peut que nous n'ayons pas besoin de nous rencontrer après avoir sérieusement examiné le document. Cela reste à voir.

**Le président:** Je vais me renseigner et réexaminer toutes les mesures de protection de Postes Canada, de même que nos droits par rapport aux leurs, pour vraiment savoir si ce que vous proposez est possible.

Monsieur Whalen, c'est fort possible, mais vous avez fait une excellente observation, à savoir que le rapport lui-même n'aura probablement aucune incidence sur les consignes de rédaction et la livraison du rapport. Je ne veux pas que la rédaction du rapport soit repoussée en raison du document.

Nous pourrions consulter le document, mais pas avant notre retour de congé. Je vais bel et bien vérifier si... Nous allons discuter avec les responsables de Postes Canada. Nous allons également vérifier les aspects procéduraux concernant nos droits et ceux de Postes Canada, et nous verrons ce que nous pouvons faire pour donner suite à votre proposition. Je comprends ce que vous dites, Nick, et je connais le document dont vous parlez.

Allez-y, Erin.

**M. Erin Weir:** Monsieur le président, lorsque vous dites que le document sera mis à la disposition des membres du Comité seulement lors d'une réunion, j'aimerais savoir si vous parlez uniquement des membres en titre du Comité. Je dirais que Karine, qui est la porte-parole du NPD concernant Postes Canada, devra également avoir accès au document.

**Le président:** Oui, les droits et les privilèges des députés seront certainement respectés à cet égard, et Mme Trudel aura bel et bien l'occasion d'en prendre connaissance.

**M. Erin Weir:** Je voulais simplement le confirmer.

Je souhaite également vous rappeler que nous avons suivi une excellente procédure lors de la réception des rapports confidentiels préparés par le groupe de travail; nous devons signer les documents et avons reçu des copies distinctes marquées pour éviter les fuites. J'ignore pourquoi une telle procédure ne s'appliquerait pas au rapport interne de Postes Canada sur les services bancaires postaux. Je ne comprends pas pourquoi ce document exigerait un niveau supérieur de protection ou de confidentialité.

**Le président:** C'est pourquoi j'ai dit à M. Whalen que j'allais vérifier ce qu'il est possible de faire, et quels sont nos droits et privilèges à cet égard.

Allez-y, monsieur Whalen.

• (1730)

**M. Nick Whalen:** Permettez-moi de citer la page 52 de l'ouvrage de Derek Lee *The power of parliamentary houses to send for persons, papers & records*. Les premiers paragraphes disent:

La seule fois où la Chambre des communes du Canada a emprisonné une personne était en 1913, dans le cas d'un individu (M. Connolly) qui avait refusé de fournir les documents ordonnés par un comité...

Et on continue:

[L'avocat de M. Connolly] a lu une déclaration... expliquant que les livres contenaient également des questions d'affaires privées sans rapport avec les préoccupations du comité qui, si elles étaient rendues publiques, nuiraient aux autres clients de M. Connolly. La Chambre a ordonné que les livres soient remis au greffier de la Chambre...

Une Chambre ou un comité ne doit pas simplement demander une copie d'un document, ou la production de l'original par les témoins à des fins d'examen; il peut également exiger d'avoir le « contrôle » du document.

C'est libre à nous. Je respecte le droit de Postes Canada et son désir de protéger l'information le plus possible, mais nous devons à ce stade-ci avoir accès aux documents afin de garantir la légitimité de notre rapport. Je ne saurais trop insister là-dessus.

**Le président:** Vous en avez fort bien souligné l'importance, et je suis d'accord. En revanche, l'analyse de M. Lee n'aborde pas le droit à la confidentialité. Le droit d'accès est une chose, mais la

confidentialité en est une autre. Et c'est ce que je vais vérifier pour savoir exactement où les deux volets se rencontrent.

Allez-y, monsieur Drouin.

**M. Francis Drouin:** Je tiens simplement à dire officiellement que je ne suis pas satisfait, même si j'ai l'air de l'être. Mme Trudel a présenté cette motion lorsque j'étais ici, après quoi vous êtes tous partis, et le problème n'est toujours pas réglé.

Je pense que ce comportement démontre un manque de respect à l'égard de notre Comité, et je tenais à ce que cela figure au compte rendu.

**Le président:** Merci.

Y a-t-il d'autres commentaires?

En deuxième lieu, j'aimerais parler de l'horaire des séances de demain. Nous nous réunirons à 10 heures dans la salle 237-D, où nous recevrons les représentants du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, qui seront suivis des représentants du groupe de travail. À midi, toujours dans la même pièce, nous allons changer de sujet et parler du processus des crédits budgétaires avec M. Brison et les représentants du ministère des Finances et du Bureau du Conseil privé. Nous devons ensuite changer de salle de 13 à 14 heures afin de donner les instructions pour la rédaction de notre rapport sur Postes Canada. Nous aborderons aussi à ce moment les deux questions dont nous avons discuté à la dernière réunion, la suggestion des analystes concernant le plan, la suggestion de M. Whalen, et toute autre suggestion des membres du Comité. Cette séance sera à huis clos, mais nous serons dans la pièce 253-D.

Encore une fois, nous vous sortirons la carte demain, mais nous devons simplement changer de salle pour la dernière partie de notre séance.

Monsieur Clarke.

**M. Alupa Clarke:** Je tiens simplement à dire que je suis tout à fait d'accord avec mon collègue, M. Whalen, que je remercie d'ailleurs de nous avoir lu cet extrait. Je crois que les conventions et les droits de la Chambre des communes doivent être respectés fermement par toute organisation extérieure au sein de la société, et je déteste quand des gens sont arrogants à l'égard de la Chambre des communes.

Merci beaucoup, Nick.

**Le président:** Je ne défends pas Postes Canada, étant donné que la société n'a certainement pas besoin de mon aide, mais je ne considère pas qu'elle a fait preuve d'arrogance. Il faut seulement définir ses droits et les nôtres, et s'assurer de respecter les deux.

**Mme Yasmin Ratansi:** Qui a commandé le rapport, monsieur le président? Était-ce Postes Canada ou une tierce partie indépendante?

**Le président:** Je l'ignore, mais nous le saurons quand nous prendrons connaissance du rapport.

**Mme Yasmin Ratansi:** Si ce n'est pas Postes Canada qui l'a commandé, le rapport ne lui appartient pas sur le plan légal.

**Le président:** Comme je l'ai dit, madame Ratansi, je vais examiner tous les aspects de la question.

La séance est levée.







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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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 du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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 Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>