



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 013 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 12 mai 2016**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 12 mai 2016

•(1530)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** Bienvenue, chers collègues, à la 13<sup>e</sup> séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Nous accueillerons aujourd'hui un certain nombre de témoins. Au cours de la première heure, de 15 h 30 à 16 h 30, nous entendrons les représentants de Postes Canada.

Avant d'aller plus loin, je dois vous dire que nous avons pas mal de choses à régler à l'interne, mais que le plus gros peut attendre mardi prochain. Je propose d'en régler une aujourd'hui et reporter le reste à mardi.

Je dis cela parce que les témoins du deuxième groupe, qui arriveront à 16 h 30 auront probablement chacun 10 minutes pour leurs remarques préliminaires. Si nous soustrayons 15 minutes pour nos affaires, cela ne laisserait que 15 minutes aux membres du comité pour poser des questions. J'en discuterai avec les témoins quand ils arriveront, et j'espère qu'ils pourront raccourcir un peu leurs remarques préliminaires. Quoi qu'il en soit, nous verrons.

J'aimerais maintenant accueillir les représentants de la Société canadienne des postes qui sont ici avec nous.

Bienvenue à vous et vos collaborateurs, monsieur Chopra. Pourriez-vous vous identifier et identifier ceux qui vous accompagnent aujourd'hui? Puis nous passerons immédiatement à vos remarques préliminaires.

**M. Deepak Chopra (président et chef de la direction, Postes Canada):** Je m'appelle Deepak Chopra. Je suis le président et chef de la direction de la Société canadienne des postes.

Mon collègue Jacques Côté est président de groupe et directeur commercial. Ma collègue Susan Margles est vice-présidente responsable des relations gouvernementales et du cadre stratégique.

**Le président:** Je crois que vous avez 10 minutes pour commencer, monsieur.

**M. Deepak Chopra:** Oui, merci, monsieur le président.

C'est pour moi un privilège de représenter Poste Canada, qui joue un rôle central pour la population et les entreprises de notre pays depuis 253 ans. Des quelques chevaux qui le composaient au début, le système postal a évolué au fil du temps pour se réinventer à mesure que changeaient les besoins et les attentes des Canadiens, et il aspire aujourd'hui à être financièrement autonome.

Tandis que l'ère numérique annonce une nouvelle période de profonde transformation, nous voulons collaborer avec vous pour que Postes Canada reste une institution forte et tienne sa promesse essentielle d'être au service de tous les Canadiens.

Notre présence ici aujourd'hui est tout à fait opportune. La semaine dernière, la ministre Foote a annoncé que Postes Canada

ferait l'objet d'une étude indépendante. Ce sera l'occasion d'entendre les Canadiens exprimer leurs besoins et leurs attentes à l'égard du système postal, et nous y tenons.

La semaine dernière toujours, Postes Canada a déposé son rapport annuel sur l'année 2015, et c'est par là que je voudrais commencer aujourd'hui.

En 2015, les revenus de Postes Canada se sont élevés à 6,3 milliards de dollars, pour un bénéfice brut de 63 millions de dollars. Quoique positif, ce résultat est tout juste au seuil de la rentabilité. Le bénéfice est modeste en comparaison des revenus, et il faut rappeler qu'il est inférieur de 131 millions de dollars à l'année précédente. Le bénéfice proprement dit est attribuable à une croissance solide des envois de colis et au succès de notre service de marketing direct. Il est également dû en partie à un ajustement ponctuel des prix en 2014.

Mais ces facteurs à eux seuls ne suffisent pas à compenser les difficultés croissantes que nous affrontons de nos jours. Les preuves de cette affirmation résident dans des statistiques claires et sans équivoque.

Je ne tiens pas à vous réciter la liste fastidieuse de ces données et statistiques, mais j'aimerais en souligner quelques-unes qui sont révélatrices. À l'ère numérique, à une époque où les Canadiens préfèrent communiquer et faire leurs opérations financières en ligne, nos activités de base s'effiloquent rapidement. Depuis le sommet atteint en 2006, les volumes de courrier postal ont diminué de 32 %, soit 1,6 milliard de pièces de correspondance. Cela veut dire 1,1 milliard de dollars de revenus perdus.

Les volumes de courrier postal sont en baisse, mais le nombre d'adresses que nous desservons s'est multiplié en moyenne de 169 000 points de livraison par année au cours des neuf dernières années. Cela veut dire que nous desservons de plus en plus d'adresses, mais que nous recueillons de moins en moins de revenus par adresse pour couvrir des coûts croissants.

Il s'y ajoute un problème tout à fait propre au Canada. Nous sommes un pays immense avec une des plus faibles densités démographiques au monde. Conjugué à une baisse de densité par adresse, cela fait de notre système postal une structure très coûteuse.

Nous devons aussi affronter la question fondamentale des pensions de vieillesse. À la fin de l'année dernière, le régime enregistré de pension de Postes Canada avait un déficit de solvabilité à financer de l'ordre de 6,2 milliards de dollars.

C'est la combinaison de ces facteurs à la fois nombreux et interdépendants qui définit et complique nos difficultés, mais je peux dire avec optimisme que, depuis 253 ans, Postes Canada a réussi à surmonter des problèmes difficiles et qu'il n'en ira pas autrement cette fois-ci.

Nous serons heureux d'en discuter avec vous pour déterminer la meilleure voie à suivre. Nous voulons être au service des Canadiens comme ils souhaitent être servis et à un coût raisonnable.

Les données de notre dernier rapport annuel clarifient les difficultés, mais il donne aussi une idée du nombre de résidants et d'entreprises qui continuent de faire appel à nos services. Oui, les volumes de courrier postal diminuent, mais c'est encore un service important dans le pays. Les gens et les entreprises ont fait près de 3,7 milliards d'envois postaux l'année dernière. Les petites entreprises continuent plus particulièrement de compter sur nous. Postes Canada a toujours eu des relations spéciales avec les petites entreprises, parce que nous leur offrons un moyen abordable d'envoyer et de recevoir des documents importants comme des paiements et des factures.

Nous sommes également sensibles à l'importance de relier les collectivités rurales, éloignées et nordiques. Cela a toujours été le cas, mais c'est devenu encore plus important aujourd'hui avec l'arrivée du commerce électronique. Nous permettons aux gens et aux entreprises de ces collectivités d'avoir accès à des marchandises qu'ils ne pouvaient pas obtenir auparavant, et nous sommes le seul transporteur de colis qui dessert certaines collectivités éloignées. Pour ces gens-là, ce n'est pas seulement un service, c'est un lien vital.

• (1535)

En fait, les consommateurs de toutes les régions du Canada comptent sur nous pour recevoir leurs paquets, et nous livrons presque deux commandes en ligne sur trois. Les détaillants canadiens, de leur côté, comptent sur nous pour faire la livraison des commandes en ligne tous les jours.

C'est dans ce contexte que Postes Canada est devenu un partenaire important dans l'économie numérique émergente du pays. Les entreprises se servent également de nos services de marketing direct. Pourquoi? Parce que, pour eux, le courrier direct n'est pas du pourriel. C'est un moyen efficace et abordable de rejoindre directement les consommateurs. C'est particulièrement vrai des quartiers et des entreprises de quartier. Donc, oui, nous restons importants pour les Canadiens puisqu'ils font appel à nos services, de façon traditionnelle et de façon non traditionnelle, et c'est pourquoi il est impératif de trouver des solutions qui garantiront la solidité et la viabilité financière de Postes Canada.

Comme vous le savez, nous faisons de notre mieux pour trouver des solutions. Nous avons modernisé notre équipement, exploré des possibilités, réglé notre régime de pension et mis en oeuvre un plan destiné à combler notre déficit de recettes. Mais, compte tenu du désir du nouveau gouvernement de faire un examen indépendant de l'avenir de Postes Canada, nous avons mis fin à certains éléments de ce plan. Plus précisément, nous avons interrompu la conversion au système de boîtes postales communautaires et suspendu l'augmentation annuelle prévue pour 2016.

Nous voulons aujourd'hui créer de nouvelles relations. Nous voulons travailler dans la coopération et la transparence avec le groupe de travail et avec le comité parlementaire pour trouver la voie de l'avenir. Nous avons beaucoup d'expérience et d'expertise à offrir et nous pouvons participer à l'élaboration de solutions aux difficultés à la fois graves et complexes que nous devons affronter.

J'ai un peu parlé du commerce électronique, mais, avant de conclure, j'aimerais souligner que le magasinage en ligne a beaucoup changé la façon dont les gens utilisent les services postaux.

Ce que nous avons dans nos locaux, nos dépôts et nos camions pourrait vous surprendre. Comme les Canadiens envoient moins de lettres, mais commandent plus de produits en ligne, ils nous font passer du statut d'entreprise qui livre aussi quelques colis à celui d'entreprise qui livre aussi un peu de courrier.

Une toute nouvelle génération de Canadiens est en train de créer des relations personnelles avec Postes Canada, même si elle ne le sait pas, et nous sommes devenus la colonne vertébrale du commerce de détail canadien. Ces détaillants se débattent également pour survivre dans l'économie numérique, mais nous les aidons à réussir. Nous fournissons des services d'expédition et de logistique, nous donnons accès à nos données pour qu'ils puissent offrir des renseignements directs aux consommateurs sur l'acheminement de leurs commandes.

La livraison de colis est depuis toujours l'un de nos principaux atouts. Aujourd'hui le réseau traditionnel du passé doit traduire les nouvelles réalités du commerce électronique et de l'économie numérique, qui continueront de donner lieu à encore plus de colis. Mais je dois vous avertir qu'il ne sera pas facile de surmonter nos difficultés aussi simplement que de passer de la livraison de courrier à la livraison de colis. Nos problèmes sont plus complexes que cela.

La livraison de colis et le marketing direct représentent certainement une occasion pour Postes Canada, mais leur croissance ne sera pas suffisante pour compenser le déclin de la livraison de courrier, alimenter le régime de pension et nous permettre d'investir dans notre réseau ou dans le service à la clientèle. Autrement dit, elle ne suffira pas à garantir notre viabilité financière à long terme.

J'ai beaucoup parlé de nos difficultés, mais nous ne sommes pas seuls, loin de là, dans cette situation. Les communications numériques menacent d'autres secteurs. Les médias, la télévision, le cinéma, l'édition de livres, autant de secteurs qui connaissent toutes sortes de problèmes existentiels découlant du règne du numérique. Dans le monde entier, les services postaux sont en train de chercher des solutions pour survivre en fonction des besoins uniques de leur pays, de leurs résidants et de leurs entreprises.

Autrement dit, je pense que tout le monde est d'accord pour dire qu'il y a un problème et tout le monde s'entend sur sa nature. Ce sont les solutions qu'il est difficile de trouver, mais c'est une démarche que nous voulons faire. Nous sommes heureux d'être ici aujourd'hui pour en parler et poursuivre le même objectif. Nous voulons tous un service postal vigoureux, viable, qui réponde aux besoins et aux attentes des Canadiens où qu'ils vivent.

Merci, monsieur le président.

• (1540)

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

Passons maintenant à la première série de questions, qui prendra sept minutes. Le premier intervenant sera M. Ayoub.

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

[Français]

Je vous remercie les trois témoins d'être ici parmi nous aujourd'hui.

C'est un sujet qui est très important pour moi. Je devais être dans ma circonscription ce soir pour participer à un événement, mais j'ai décidé de ne pas y aller parce que je trouvais le dossier trop important.

Évidemment, Postes Canada offre un service important. Je suis heureux de voir qu'il existe un Plan d'action en cinq points. Quand avez-vous commencé à y travailler? Je crois qu'il a été présenté vers 2013.

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Comme vous le savez, notre plan en cinq points a été suspendu. Nous nous tournons vers l'avenir. Il est important pour nous, dans le cadre de cette étude indépendante, que le groupe chargé de cette étude comprenne que nous fonctionnons dans un contexte extrêmement concurrentiel.

**M. Ramez Ayoub:** Monsieur Chopra, je voulais savoir quand vous avez commencé à réfléchir au plan de novembre 2013.

**M. Deepak Chopra:** L'important pour Postes Canada aujourd'hui, c'est de trouver des solutions pour l'avenir. Après la suspension du plan, toutes nos énergies sont maintenant...

**M. Ramez Ayoub:** Monsieur Chopra, je vous ai posé une question très simple. Quand avez-vous commencé à réfléchir à ce plan?

**M. Deepak Chopra:** Cette planification est un processus pluriannuel et plurigénérationnel. La prévision des réseaux de l'avenir, les solutions à long terme, cela prend de nombreuses années. C'est un processus qui se prolonge...

**M. Ramez Ayoub:** Monsieur le président, je vais devoir interrompre le témoin encore une fois.

**Le président:** Allez-y.

**M. Ramez Ayoub:** Ma question est simple. Je vous ai demandé très aimablement, très humblement de répondre à la question. Quand avez-vous commencé à prévoir le plan de novembre 2013?

**Le président:** Monsieur Chopra, je vais me ranger aux côtés de M. Ayoub. Cette question est très simple. Quand avez-vous commencé à élaborer votre plan en cinq points?

**M. Deepak Chopra:** Ce plan est antérieur à mon arrivée à Postes Canada parce que la plus grande partie de la transformation alors en cours avait commencé en 2008-2009. Des éléments de cette transformation font partie du plan de modernisation, notre nouvel équipement, nos nouveaux véhicules.

Donc, quand on...

**M. Ramez Ayoub:** Quand êtes-vous arrivé à Postes Canada?

**M. Deepak Chopra:** En février 2011.

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** Merci.

Le plan qui a été élaboré est quand même ambitieux. Qui l'a approuvé? Qui a autorisé la mise en place du plan? Qui a autorisé la mise en oeuvre de ses cinq mesures, de ses cinq points?

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** La procédure normale d'élaboration et d'approbation des plans de Postes Canada exige que la direction élabore ses plans, puis les examine avec le conseil d'administration. Le conseil d'administration examine le plan dans le cadre de son exercice annuel. Ces plans sont ensuite présentés au Conseil du Trésor dans le cadre de la procédure annuelle d'approbation des plans directeurs. C'est une procédure annuelle applicable à chaque plan.

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** On peut donc dire que le gouvernement précédent a approuvé le déploiement de ce plan en novembre 2013.

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Postes Canada élabore régulièrement ses plans directeurs et suit la procédure établie par le Conseil du Trésor et la Loi sur la gestion des finances publiques. Nous faisons comme toutes les autres sociétés d'État. C'est la procédure régulière, normale, notre plan directeur annuel.

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** Je me souviens très bien de la mise en oeuvre de cette nouvelle décision, qui consistait à mettre fin au service de livraison de la poste à domicile. J'étais maire de la ville de Lorraine et j'ai été témoin cette mise en oeuvre. Nous avons dû faire face à cette situation en moins de 24 heures, alors qu'on annonçait l'abolition de ce service à nos citoyens.

Je regarde ce plan. Il est ambitieux, il a été préparé de longue date et on peut lire que vous avez eu des échanges avec les municipalités et avec les citoyens. Or je peux vous garantir aujourd'hui que ce n'était pas le cas à l'époque. Les messages ont déjà été passés à cet égard. Je l'avais d'ailleurs déjà dit. La ville de Lorraine a, malgré elle, servi de cobaye. Nous avons subi cette mise en oeuvre. Maintenant, on en voit les répercussions.

À présent, je suis député, et c'est peut-être un peu pour cela, d'ailleurs. Il y a le problème du gel sur les boîtes communautaires. Les problèmes liés aux aînés et aux personnes en perte de mobilité n'ont pas été réglés et il y a du vol et du vandalisme. Les problèmes sont assez criants, mais il n'y a pas de réponse, ou très peu. Bien sûr, vos employés sont de bonne foi, mais en ce qui a trait à la gestion, c'est un échec. C'est pourquoi notre parti fait une revue de ces questions. Nous sommes aux prises avec un problème qui nous a, encore une fois, été imposé.

Quelles solutions proposez-vous, à court terme, pour régler ces problèmes le temps qu'on trouve une solution à long terme? Quelles sont vos solutions à court terme pour régler les problèmes de gel qui sont chroniques et ceux des gens qui perdent l'accès à leur courrier? J'aimerais avoir une réponse, parce que ça n'a pas été facile d'en obtenir de la part du groupe de soutien, malgré toute sa bonne volonté.

• (1545)

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Je vais demander à mon collègue de répondre aux questions d'ordre opérationnel.

[Français]

**M. Jacques Côté (président de groupe, Réseau de livraison physique, Postes Canada):** Plusieurs problèmes surviennent tous les jours. En ce qui a trait aux vols, il s'en produit avant et après la livraison. Parfois les véhicules sont attaqués et parfois ce sont les boîtes communautaires qui le sont. La criminalité est, malheureusement, un problème auquel Postes Canada est confronté quotidiennement dans ses dépôts des bureaux de poste. Nous avons un groupe de sécurité qui travaille avec les forces de police locales et nationales pour prévenir le vol, mais ce ne sont pas que les boîtes communautaires qui sont ciblées par les voleurs.

En ce qui a trait aux clés, Postes Canada utilise depuis 30 ans les boîtes communautaires avec beaucoup de succès. Il y a toujours eu des problèmes, par exemple, lorsque les serrures gèlent. Toutes nos boîtes communautaires affichent le numéro de téléphone du service à la clientèle. Il nous fait plaisir, lorsqu'il y a un problème, d'envoyer quelqu'un faire la réparation aussi rapidement que possible. S'il y a une grosse tempête de verglas, par exemple, cela peut prendre une journée et des régions peuvent être très affectées mais, de façon générale, le système a démontré son efficacité au cours des 30 dernières années.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup pour les questions et les réponses.

À vous, monsieur Blaney. Vous avez sept minutes.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney (Bellechasse—Les Etchemins—Lévis, PCC):** Tout d'abord, monsieur Chopra, je voudrais vous souhaiter la bienvenue au comité ainsi qu'aux membres de votre équipe.

Comme je vous l'ai mentionné avant de commencer la rencontre formelle, nous allons sûrement avoir l'occasion de travailler en étroite collaboration au cours des prochains mois, particulièrement cet automne. Nous serons alors heureux de vous revoir afin de contribuer à l'effort d'adaptation de Postes Canada. À ce sujet, votre présentation est très éclairante.

Dans un premier temps, je tiens à vous offrir la collaboration du comité. Notre objectif est clair: il est de s'assurer que nous serons en mesure de vous aider à remplir le mandat de Postes Canada, tout en tenant compte du contexte évolutif dans lequel vous vous trouvez.

Par ailleurs, il faut rappeler que Postes Canada est une société indépendante. Cependant, lorsque des difficultés financières surgissent, ce sont les contribuables qui paient la note. Nous voulons donc vous encourager à poursuivre dans la voie vers la rentabilité.

Nous avons également eu accès au rapport annuel qui dresse un portrait de la situation. Vous avez bien illustré le défi qui découle du fait que Postes Canada traite de moins en moins de courrier et de lettres, mais de plus en plus de colis. J'aimerais savoir comment vous entrevoyez les prochaines années en ce qui concerne la rentabilité à la suite de l'évolution du marché, des pressions que vous subissez et des possibilités qui s'offrent à vous?

Comme vous l'avez dit, vous arrivez tout juste à garder la tête hors de l'eau. En 2015, Postes Canada a réalisé un profit de 169 millions de dollars. Les affaires ont aussi été profitables en 2014 mais, au cours des trois années précédentes, il y a eu des pertes d'exploitation. En somme, comment envisagez-vous l'année en cours et celles à venir sur le plan de la rentabilité?

• (1550)

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Le problème le plus important auquel nous faisons face est celui de la baisse du courrier postal. Entre 1969 et 1975, le nombre d'envois postaux a augmenté d'un milliard de pièces de courrier. Entre 2006 et 2015, il a diminué de 1,6 milliard de pièces de courrier. Donc, notre principal défi est de surmonter l'écart financier provoqué par l'évolution des activités centrales qui sont l'objet même de notre entreprise depuis cinquante ans.

Nous n'observons pas la baisse du courrier postal, nous observons l'accélération de la baisse du courrier postal. Aujourd'hui, quand on ouvre un compte bancaire ou un compte de téléphone cellulaire, l'option de facturation mensuelle par défaut est électronique. L'option par défaut de presque toutes les communications est de

plus en plus souvent électronique. Nous pensons donc que cette accélération va encore s'accroître. On le voit dans les médias, on le voit dans l'édition, et nous pensons que cela va continuer d'être une pression considérable pour notre entreprise.

Pour répondre à votre question sur les possibilités, nous avons examiné plusieurs d'entre elles. Celle qui nous semblait être dans l'ordre de nos compétences de base était la livraison de colis, mais les colis ne représentent encore qu'un quart de nos activités. Et cela, même si ce volet connaissait une excellente croissance... et c'est ce qui s'est passé depuis deux ou trois ans, notamment. En fait, nous sommes très fiers du travail que font nos employés jour après jour dans un contexte très concurrentiel. Postes Canada continue d'offrir un excellent service aux détaillants. Mais nous pensons que cette solution ne sera pas suffisante pour surmonter le problème, qui est de taille.

Nous avons aussi un régime de pension dont le déficit de solvabilité s'élève à plus de 6 milliards de dollars.

Dans le cadre des mesures d'allègement temporaire, nous ne contribuons pas. Si nous devons contribuer, il y aurait encore 6,2 milliards de dollars sur cinq ans, et nous n'avons pas ce genre de solidité financière. Les difficultés vont simplement continuer à augmenter faute de solutions viables susceptibles d'être mises en œuvre, et cela atteint les forces vives de notre entreprise.

**L'hon. Steven Blaney:** Oui, je pense que vous avez bien résumé beaucoup de difficultés. Diriez-vous que Postes Canada se trouve à la croisée des chemins étant donné que le courrier postal diminue tandis que l'augmentation du nombre de livraisons de colis ne compense pas cette baisse? Diriez-vous qu'il faudra refondre radicalement votre plan directeur dans les années qui viennent? Est-ce que cela fait partie de vos intentions? Comme l'a dit Ramez, vous aviez un plan quinquennal, votre plan en cinq points. Comment voyez-vous l'avenir de Postes Canada compte tenu de ce problème global?

[Français]

Le déficit au plan de la solvabilité est une épée de Damoclès.

[Traduction]

En fait, c'est 6 milliards de dollars de... c'est presque une année de revenus nets. Comment analysez-vous ce problème à l'échelle de l'entreprise?

**M. Deepak Chopra:** Monsieur le président, nous sommes effectivement à la croisée des chemins, et nous ne sommes pas les seuls. Hier, le service postal des États-Unis a publié ses résultats trimestriels et annoncé une perte nette de 2 milliards de dollars. Le service postal américain, dont les revenus ont augmenté marginalement, a quand même déclaré une perte nette de 2 milliards de dollars. On voit bien que le problème n'est pas propre au Canada.

Les questions que soulèvent la technologie, Internet et les services en ligne sont réelles et universelles. On le constate dans d'autres administrations postales, où les problèmes sont du même ordre. Mais, comme je l'ai dit dans mes remarques préliminaires, les solutions, elles, dépendent du pays, de la population, de l'environnement, du climat et de la géographie. Chaque pays est dans une situation unique et trouve les solutions qui lui conviennent.

Nous sommes effectivement à la croisée des chemins.

• (1555)

**Le président:** Merci beaucoup.

Bienvenue parmi nous, madame Trudel. Je crois savoir que vous poserez les questions au nom du NPD aujourd'hui. Vous avez sept minutes.

[Français]

**Mme Karine Trudel (Jonquière, NPD):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être présents parmi nous aujourd'hui.

Monsieur Chopra, vous avez dit précédemment que Postes Canada devait trouver de nouvelles parts de marché et élaborer une nouvelle stratégie. Vous avez aussi mentionné que beaucoup de gens paient leurs comptes par Internet. À cet égard, je voudrais connaître votre opinion au sujet de la banque postale.

Nous entendons souvent dire que Postes Canada pourrait, à l'intérieur de ses bureaux de postes — et donc dans plusieurs petites municipalités où il y en a toujours un —, offrir un système bancaire. J'aimerais savoir si vous avez envisagé cette stratégie.

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Après l'annonce du premier ministre, jeudi dernier, au sujet du groupe indépendant chargé d'examiner toutes les solutions possibles, nous participons au processus et, pour l'instant, tout est ouvert. Il s'agit de tenir compte à la fois de l'abordabilité du service, de la viabilité financière de la société, de la possibilité d'augmenter les revenus et de trouver le moyen d'assumer nos responsabilités dans le régime de pension. On a dit tout à l'heure que le déficit de solvabilité de notre régime de pension est supérieur à l'ensemble des revenus de la société. Comme vous le voyez, nos difficultés sont très importantes, en fait elles sont énormes.

Nous avons résorbé certaines de ces difficultés et nous l'avons montré en faisant appel à nos compétences de base, en utilisant notre capacité de livraison de colis. Beaucoup de Canadiens ont probablement oublié le célèbre catalogue d'Eaton, la commande postale. En fait, *Le Chandail de Hockey*, le célèbre livre que tous les enfants du pays ont lu, s'inspirait du système de commande postale dans les années 1800 et 1900. Ces compétences de base nous donnent aujourd'hui une occasion de croissance que nous avons saisie il y a cinq ans, et cela s'est révélé efficace jusqu'ici. En fait, nos employés ont eu beaucoup de facilité à mettre ce système en oeuvre et à l'adopter, et on en a la preuve quand des clients importants comme Amazon nous complimentent pour notre service durant les périodes de pointe comme Noël et la saison des Fêtes.

Jusqu'ici, nous examinons les possibilités que nous offrent nos compétences de base, mais, pour la suite, l'étude envisagera des idées et suggestions diverses, et notre but est de collaborer avec le groupe pour nous assurer que ces idées sont évaluées comme il convient et qu'on prend de bonnes décisions en fonction de données factuelles. Nous sommes favorables à ce processus.

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Je vous remercie de votre réponse.

Cependant, une étude a été menée par Postes Canada au sujet des banques postales. Dans votre discours, vous avez dit que vous offriez votre collaboration au comité. Est-ce que Postes Canada a l'intention de fournir cette étude, afin que le comité ou le groupe d'étude puisse en tirer profit et prendre une décision adéquate à cet égard?

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Monsieur le président, nous avons examiné notre situation bancaire il y a presque cinq ans et, à l'époque, nous avons décidé qu'il valait mieux se concentrer sur nos points forts et bâtir à partir de là. Nous avons estimé alors qu'il fallait développer le

secteur de la livraison de colis, et, comme vous le verrez dans notre rapport annuel, en cinq ans, les revenus de ce secteur sont passés d'environ 1,2 milliard à environ 1,6 milliard de dollars. C'est une amélioration sensible, mais nous envisagerons toutes les solutions d'avenir possibles en collaboration avec le Comité.

Au sujet de vos questions sur la publication du rapport, nous avons pour principe de protéger les renseignements commerciaux confidentiels.

• (1600)

**Le président:** Il vous reste deux minutes et demie.

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Je serai brève, monsieur le président.

À la suite des consultations auprès des Canadiens et des Canadiennes, si le gouvernement vous donne la directive de rétablir la livraison du courrier à domicile, allez-vous respecter cette volonté?

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Notre intention est de participer aux travaux du groupe chargé de l'étude indépendante, car nous connaissons bien notre domaine d'activité, nous pouvons fournir toutes les données factuelles, tous les avantages et inconvénients de chaque solution, et discuter de toutes les solutions qui pourraient émerger. Dans le cadre de cette participation, les principes directeurs annoncés par le ministre jeudi dernier régiront également le principe directeur consistant à garantir l'autonomie financière de Postes Canada. Il est extrêmement important, non seulement pour les employés de Postes Canada, mais pour les Canadiens, que notre société d'État, qui est au service de la population depuis 253 ans, reste utile à la prochaine génération de Canadiens. Nous collaborerons avec le groupe chargé de l'étude indépendante. Nous envisagerons toutes les solutions possibles et nous participerons au processus. Et les solutions qui remplissent les critères énoncés par le ministre seront celles qui seront examinées.

Nous avons hâte de connaître les recommandations finales. Nous avons hâte au rapport final et de participer au processus, puis de dresser nos plans d'activité à partir des résultats de l'étude indépendante et des examens du Comité, qui feront partie de la deuxième étape.

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

Madame Ratansi, je vous en prie, vous avez sept minutes.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Merci à tous d'être venus nous voir.

Je reviens au plan en cinq points. Vous êtes arrivé en 2011, et ce plan a été élaboré en 2013. Quelle sorte de consultations avez-vous faites quand vous avez décidé de supprimer la livraison porte-à-porte?

**M. Deepak Chopra:** Notre plan a été suspendu en octobre 2015. Nous concentrons maintenant nos énergies sur...

**Mme Yasmin Ratansi:** Non. Pardon, monsieur le président, mais j'ai demandé quelle sorte de consultations vous avez faites, parce que nous devons, en tant que parlementaires, rendre compte à nos électeurs, qui, quand nous leur avons rendu visite, hurlaient que, à leur avis, vous aviez unilatéralement décidé de supprimer ce service. Je ne veux pas savoir ce que vous allez faire, parce que nous savons pourquoi vous parlez de l'avenir. Vous parlez de l'avenir parce que vous n'avez pas consulté la population avant de dresser le plan en cinq points.

Vous parlez d'être au service des Canadiens, mais les Canadiens n'ont pas été servis quand vous avez, d'après eux, pris unilatéralement cette décision. Je veux savoir quelle sorte de consultations vous avez faites pour comprendre le contexte de votre processus de consultation. L'avenir, quand le groupe de travail aura fait ses recommandations, nous saurons quoi faire, parce qu'il faut partir de la case départ.

**M. Deepak Chopra:** Concernant les services aux Canadiens, nous avons évolué, mais Postes Canada a toujours offert les mêmes services aux Canadiens de tout le pays. Je pense que c'est important de comprendre...

**Mme Yasmin Ratansi:** Monsieur le président, s'il vous plaît. J'ai posé une question simple. J'ai demandé quelle sorte de consultations vous avez faites quand vous avez décidé... Dans ma circonscription, qui est urbaine, les gens ont reçu des avis les avertissant que le courrier ne serait plus livré. Quand nous leur avons rendu visite, ils nous ont demandé: « Hé, pourquoi vous avez arrêté le courrier? »

Je veux savoir qui vous avez consulté. Ça m'aiderait de savoir si c'est la population ou si c'est une décision de la direction. C'est tout.

•(1605)

**M. Deepak Chopra:** Je pense que c'est important de comprendre, quand nous fournissons des services aux Canadiens, il faut parfois faire des changements. Nous changeons le service d'un bureau de poste rural à un autre. Ça fait très longtemps que nous déplaçons nos services aux Canadiens, que ce soit la livraison au point de vente, au bureau de poste rural ou à des boîtes communautaires. Ces procédures continuent de nous guider dans la livraison de neuf millions de pièces de courrier. Nous livrons plus de 200 millions de colis.

**Mme Yasmin Ratansi:** Monsieur le président, je n'ai toujours pas de réponse simple.

**Le président:** Je vais peut-être faire une brève intervention ici.

Monsieur Chopra, je comprends ce que vous essayez de dire, mais que la réponse plaise ou non à Mme Ratansi, peu importe. Ce n'est pas la question. La question est simple: est-ce que Postes Canada a, oui ou non, fait des consultations avant de supprimer le service de livraison porte-à-porte. Si la réponse est non, c'est votre décision. On peut en débattre...

**Mme Yasmin Ratansi:** C'est ça.

**Le président:** Mme Ratansi veut simplement savoir si les Canadiens ont été consultés ou s'il s'agit strictement d'une décision de la direction.

**M. Deepak Chopra:** Monsieur le président, toute entreprise qui fonctionne au XXI<sup>e</sup> siècle et qui est au service de millions de clients doit être sensible à leurs besoins et sensible à ce dont les Canadiens ont besoin...

**Mme Yasmin Ratansi:** Vous voyez? On n'en sort pas.

**M. Deepak Chopra:** ... et nous continuons de le faire. C'est une longue tradition. C'est une tradition de 253 ans de services

respectueux. C'est depuis toujours. Même aujourd'hui, des clients nous appellent pour nous signaler des problèmes, et nous leur répondons avec le plus grand respect. Dans nos centres d'appels, ce sont des facteurs qui répondent. C'est comme ça que...

**Mme Yasmin Ratansi:** Ça va, monsieur Chopra, parce que l'article 5 du Protocole du service postal canadien prévoit la consultation des consommateurs, et ce que vous me dites, c'est que vous n'avez pas consulté la population, ça va. Je voulais savoir s'il y avait eu de larges consultations, parce que nous devons, en tant que parlementaires... Vous êtes une société d'État, et nous ne nous attendons pas à ce que vous fonctionniez à perte. Nous nous attendons à ce que vous soyez rentable ou que vous fassiez des bénéfices. Ce qui importe, c'est que nous devons porter le fardeau et la colère de nos électeurs quand vous ne les consultez pas.

On a écrit des tas de choses sur le fait que c'est le Conference Board du Canada qui a rédigé le plan en cinq points. Est-ce que c'est vrai ou non?

**M. Deepak Chopra:** Postes Canada s'occupe de toutes ses affaires. Aucun tiers n'élabore nos plans.

**Mme Yasmin Ratansi:** Donc, vous dites que, quand il a voulu vous fournir un plan de restructuration, le Conference Board ne vous a pas donné d'instructions sur la manière de rationaliser Postes Canada, comme le prévoyait votre mandat?

**M. Deepak Chopra:** Nous tenons compte des pratiques optimales à l'étranger, des avis d'experts, du fonctionnement d'autres administrations postales, d'autres idées, et c'est comme ça que nous avons évolué depuis des années.

**Mme Yasmin Ratansi:** En tant que président et chef de la direction, quand vous faites un plan en cinq points... c'est un plan stratégique, et toutes les organisations ont besoin d'un plan stratégique et de réfléchir à tous les facteurs qui entrent en ligne de compte, par exemple les tendances éventuelles, etc... donc, quand vous étiez en train de faire votre planification stratégique, est-ce que vous avez pensé à supprimer la livraison du courrier comme moyen de faire des économies?

**M. Deepak Chopra:** Les plans directeurs sont élaborés en fonction de toutes sortes de facteurs, comme les taux d'intérêt, les dépenses, le coût de...

**Mme Yasmin Ratansi:** Je suis comptable. Veuillez dire ces choses en termes simples.

**M. Deepak Chopra:** ... donc, je ne crois pas qu'on puisse tenir compte seulement d'un facteur isolé dans la planification financière d'une entreprise de 8 milliards de dollars.

**Mme Yasmin Ratansi:** Nous comprenons très bien puisque nous gérons des revenus de 290 milliards de dollars au Comité, donc ce n'est pas quelque chose qui nous est étranger. Ma question est a) la consultation et b) vous avez dit que vous aviez examiné les pratiques optimales de différentes juridictions... pourriez-vous en nommer quelques-unes dont vous avez tenu compte dans le plan en cinq points?

**M. Deepak Chopra:** Nous avons examiné les pratiques optimales à l'échelle globale. Il y a des rapports publiés sur...

**Mme Yasmin Ratansi:** Les Britanniques?

**M. Deepak Chopra:** J'ai expliqué tout à l'heure dans mes remarques...

•(1610)

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

**M. Deepak Chopra:** ... que les solutions postales doivent être propres au pays, en fonction de son histoire et de sa géographie. On a des boîtes aux lettres communautaires au Canada depuis les années 1980. D'autres juridictions ont d'autres solutions. Nous devons trouver celles qui conviennent le mieux au Canada et aux Canadiens.

**Mme Yasmin Ratansi:** Si des recherches ont été faites, serait-il possible de nous les...

**Le président:** Je suis désolé, madame Ratansi, je vous ai donné pas mal de temps supplémentaire...

**Mme Yasmin Ratansi:** Désolée, d'accord.

**Le président:** ... à cause de mon intervention.

Je rappelle ici, et je le dis en tout respect, que les comités sont assujettis à des règles, et je dis ça aussi bien pour les témoins que pour les membres du Comité. Les témoins sont tenus d'essayer, dans la mesure du possible, de donner des réponses directes à des questions directes. Je rappelle également aux membres du Comité que toutes les questions doivent être posées respectueusement. Les témoins sont nos invités, et ce sont des fonctionnaires du gouvernement. Je vous serais très reconnaissant, aux uns et aux autres, de respecter ces principes dans les questions et les réponses.

Nous avons maintenant une série de cinq minutes. À vous de commencer, monsieur McCauley.

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Merci d'être venus nous voir aujourd'hui.

Le congé de pension prendra fin en 2017. J'ai vu quelque part que le chiffre sera d'environ 6,8 milliards de dollars au terme de ce congé, est-ce exact?

**M. Deepak Chopra:** Oui. L'année dernière, le déficit de solvabilité s'élevait à 6,2 milliards de dollars.

**M. Kelly McCauley:** D'accord. Compte tenu du plan en cinq points qui vient d'être suspendu, quel est le risque de voir augmenter ce déficit et de descendre la pente? On parle de quoi, dans une fourchette de combien? Je sais que vous ne pouvez pas le dire exactement, mais un ordre de grandeur peut-être?

**M. Deepak Chopra:** Je pense que la meilleure estimation est l'estimation actuelle, parce que ça fluctue en fonction de l'évolution des taux d'intérêt, et il y a d'autres hypothèses actuarielles qui le déterminent. Au cours des trois dernières années, le déficit de solvabilité...

**M. Kelly McCauley:** Quel effet est-ce que la suspension du plan en cinq points aura sur...

**M. Deepak Chopra:** Comme nous l'avons dit, les problèmes et les difficultés ne vont pas disparaître, et nous ne pourrions pas atteindre l'autonomie financière tant que nous n'avons pas un choix de solutions qui nous permettent d'équilibrer les livres.

**M. Kelly McCauley:** D'accord. Vous avez aussi suspendu ou supprimé l'augmentation du prix des timbres pour cette année, à ce que j'ai compris.

**M. Deepak Chopra:** C'est exact.

**M. Kelly McCauley:** Combien est-ce que ça va nous coûter, et par « nous » je veux dire Postes Canada, le gouvernement, et les contribuables en fin de compte? Combien est-ce que ça va nous coûter sur une période de 12 mois?

**M. Deepak Chopra:** L'impact annuel est d'environ 30 millions de dollars.

**M. Kelly McCauley:** Et la suspension générale du plan en cinq points, le passage aux boîtes aux lettres communautaires, combien

est-ce que ça va ajouter à notre dette collective sur une année, à supposer qu'on ait le temps de faire une étude, etc.?

**M. Deepak Chopra:** Postes Canada prévoyait des économies de 700 à 900 millions de dollars grâce au plan de transformation. Nous avons indiqué dans notre rapport annuel que nous avons obtenu 390 millions d'économies grâce à ce plan.

**M. Kelly McCauley:** Mais c'est suspendu maintenant.

**M. Deepak Chopra:** Donc les économies prévues sont en suspens jusqu'à ce qu'on ait un nouveau plan.

**M. Kelly McCauley:** Mais combien grosso modo?

**M. Deepak Chopra:** Environ 400 à 500 millions de dollars.

**M. Kelly McCauley:** On nous a donné des chiffres différents sur le nombre de gens qui reçoivent leur courrier chez eux. J'ai de la chance aujourd'hui, vraiment, mais j'ai déjà reçu mon courrier dans une boîte aux lettres communautaire. Il paraît que 27 % des gens reçoivent leur courrier chez eux.

**M. Deepak Chopra:** C'est exact, 27 %. Les autres reçoivent leur courrier...

**M. Kelly McCauley:** C'est ça, et 26 % des gens reçoivent leur courrier dans des boîtes à lettres communautaires, des boîtes aux lettres d'immeubles d'appartements, etc.

**M. Deepak Chopra:** Oui, pas de porte-à-porte. Il y aura une forme quelconque de livraison centralisée, ce qui est plus efficace pour nous.

**M. Kelly McCauley:** Environ 73 % des gens...

**M. Deepak Chopra:** Donc 73 % des gens reçoivent leur courrier dans des boîtes aux lettres centralisées ou rurales, et 27 % le reçoivent chez eux.

**M. Kelly McCauley:** Est-ce que l'exercice se termine en même temps que le congé de pension et est-ce que vous devrez commencer à contribuer?

**M. Deepak Chopra:** Oui. Postes Canada suit le calendrier civil.

**M. Kelly McCauley:** Si vous devez commencer à contribuer, de combien est l'écart pour arriver à l'équilibre financier?

**M. Deepak Chopra:** C'est difficile à estimer. J'ai parlé de la fluctuation des taux d'intérêt...

● (1615)

**M. Kelly McCauley:** Donnez-nous une approximation. Combien est-ce que vous versiez chaque année avant le congé de pension?

**M. Deepak Chopra:** Nous versions notre contribution et nous utilisons d'autres instruments. Nous avons versé près de 1 milliard de dollars de paiements spéciaux avant le congé.

**M. Kelly McCauley:** Toutes choses étant égales par ailleurs, les résultats pour l'an prochain sont dans le rouge.

**M. Deepak Chopra:** Je pense que c'est plus une question de moyens de produire des liquidités qu'une question de profits et pertes. C'est plus une question de bilan comptable et de production de liquidités.

**M. Kelly McCauley:** Vous avez parlé de réduction des effectifs essentiellement par attrition. Je me demande si ça continue et quelle charge financière vous avez supportée en passant par le processus d'attrition au lieu d'éliminer immédiatement les postes excédentaires ou redondants.

**M. Deepak Chopra:** Il y a des postes qui vont disparaître par attrition, c'est certain. Notre plan visait à respecter la convention collective et à gérer l'attrition en prenant des mesures pour augmenter la productivité et les gains en efficacité. Nous avons réussi à le faire depuis deux ans et demi. Maintenant tout est en suspens.

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

**Le président:** Monsieur Whalen, vous avez cinq minutes.

**M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président. Merci à tous d'être venus nous voir aujourd'hui.

Je ne sais pas exactement si mes questions s'adressent plutôt à M. Côté ou plutôt à M. Chopra, mais, puisque nous discutons de l'avenir de Postes Canada, de son efficacité et de sa capacité à servir la collectivité avec compassion et conformément à son Protocole, j'ai quelques questions sur le sentiment de détérioration des relations de travail dans la société d'État, notamment en ce qui concerne l'évaluation des itinéraires.

Combien est-ce que vous avez payé en heures supplémentaires en 2015? Ça n'apparaît pas dans les états financiers. Est-ce qu'on pourrait avoir une idée du pourcentage ou de la valeur en dollars que ça représente comparativement au coût de main-d'œuvre global?

**M. Jacques Côté:** Si vous me laissez une certaine marge, je dirais environ 3 % des heures de travail sont des heures supplémentaires.

La façon dont la société d'État structure les itinéraires — et ils sont structurés conformément à la procédure établie dans la convention collective, et ça comprend des observateurs — s'appuie sur une moyenne. Par exemple, si le volume de livraison est important, s'il y a des absents, quand un nouvel employé entre en fonction, s'il y a une tempête de neige, après un congé, on passe au-dessus de la moyenne, et nous payons des heures supplémentaires.

Nous faisons le suivi des heures supplémentaires en tout temps. Premièrement parce que c'est plus coûteux. Ce n'est pas bon non plus pour la santé et la sécurité des employés. Ce n'est pas une méthode que nous aimons employer. Mais, s'il y a beaucoup d'absents, il arrive que quelqu'un — volontairement ou non — doive faire la tournée. Il peut y avoir parfois des heures supplémentaires dans notre réseau, mais nous gardons ça à un niveau raisonnable.

**M. Nick Whalen:** Est-ce qu'il y a des régions dans le pays où, à cause d'un changement récent, les heures supplémentaires sont plus fréquentes que prévu et est-ce que la santé et est-ce qu'il y a des conséquences sur la santé et la sécurité des employés dans ces endroits?

**M. Jacques Côté:** Après un changement, il y a généralement des heures supplémentaires. Les employés ne sont pas habitués aux itinéraires, ils ne savent pas bien où ils doivent aller. Il y a une perte de productivité. Ça dure généralement 10 à 12 semaines après une restructuration, puis le nombre d'heures supplémentaires revient à ce qu'il était.

Encore une fois, la façon dont les itinéraires sont structurés est prescrite par la convention collective.

**M. Nick Whalen:** Quand un itinéraire est restructuré, conformément à la convention collective, certains calculs semblent fondés sur des hypothèses concernant le pourcentage de courrier à livrer tel jour sur tel itinéraire. Quand ces calculs, ces calculs fondamentaux, sont erronés, dans quel délai est-ce que la société d'État est capable de réagir à ces erreurs et aux répercussions qu'elles pourraient avoir sur les employés? Est-ce que c'est immédiat? Est-ce que ça prend deux

ou trois mois? Dans quel délai est-ce que les erreurs d'évaluation des itinéraires sont corrigées?

**M. Jacques Côté:** Nous le faisons le plus rapidement possible. Tout cela est en dossier et nous travaillons en collaboration avec les employés. Si un superviseur s'aperçoit que le trajet d'un employé n'est pas gérable, et peu importe que ce trajet soit restructuré ou pas, je m'attends à ce qu'il prenne immédiatement les mesures pour corriger la situation.

Nos employés travaillent fort. Ils travaillent dans toutes les conditions. Comme quelqu'un l'a déjà dit, je crois, c'est un travail exigeant. Nous le reconnaissons tous et nous voulons nous assurer que les tâches soient faisables. Nous voulons que les employés se présentent au travail, nous ne voulons pas qu'ils soient blessés ou stressés.

**M. Nick Whalen:** Merci, monsieur Côté. Je vous citerai.

L'article 11 de la charte des services de Postes Canada confirme le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux. D'après les deux derniers rapports annuels, je constate que 32 bureaux de poste ruraux environ ont été fermés dans le courant de la dernière année et que 34 peut-être l'ont été en 2014.

Avez-vous rouvert ces bureaux?

**Mme Susan Margles (vice-présidente, Relations gouvernementales et cadre stratégique, Société canadienne des postes):** Excusez-moi, vous voulez savoir si des bureaux ont été rouverts?

**M. Nick Whalen:** Oui. Avez-vous pu redoter ces bureaux en personnel ou les rouvrir, je parle des bureaux de poste ruraux dont la fermeture a fait l'objet d'un moratoire dans l'intervalle?

• (1620)

**Mme Susan Margles:** Dans tous les cas où nous faisons face à des circonstances imprévues — comme le départ à la retraite de quelqu'un ou un incident malheureux concernant le personnel ou encore des dégâts dans le bureau de poste qu'il faut régler d'une autre façon — nous cherchons d'abord et avant tout à combler le poste. Cela fait partie de notre charte des services. C'est la première chose que nous faisons et, dans la majorité des cas, nous faisons plus d'une tentative pour doter le poste.

Comme vous le savez, certaines collectivités sont relativement petites et on ne trouve pas toujours quelqu'un qui soit disposé à assumer cette responsabilité et à occuper le poste laissé vacant. Si nous ne parvenons pas à trouver un remplaçant au sein de la collectivité, nous consultons les élus municipaux ou le député fédéral du coin ainsi que d'autres pour essayer de trouver la meilleure façon de procéder. Ce n'est qu'au terme de ce processus et après avoir avisé la collectivité que nous décidons de fermer le bureau de poste.

Ainsi, nous commençons toujours par chercher à doter le poste vacant. Dans bien des cas, les statistiques de fermeture apparaissant dans le rapport annuel cachent le fait que nous avons cherché à doter le poste.

**M. Nick Whalen:** Toutes ces données reposent sur la définition que l'on donne à « bureau rural ». Pouvez-vous nous dire quelle définition vous donnez à cette expression? Y a-t-il d'autres bureaux de poste dont il n'est pas fait mention pas au paragraphe 11 de votre rapport annuel et qui auraient été fermés au cours des deux dernières années?

**Mme Susan Margles:** La question de la définition de « rural » est en fait très intéressante. Je m'attends à ce qu'on y revienne à l'occasion de l'examen mené par le groupe de travail et peut-être même dans le cadre des délibérations du comité.

D'ailleurs, le moratoire en vigueur aujourd'hui, qui l'est depuis plusieurs années, ne définit pas le mot « rural » par rapport à une distance ou à une densité de population. À l'époque, on avait déterminé que toute une série de bureaux de poste étaient « ruraux », y compris dans des localités qui n'étaient pas forcément rurales, mais où l'on ne trouvait qu'un seul bureau de Postes Canada. Le terme n'obéit donc pas à une définition, mais il a été adopté à un moment donné et c'est sur cette base que nous gérons les bureaux aujourd'hui.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Blaney, pour cinq minutes.

[Français]

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

Auparavant, mon collègue de l'Alberta aimerait dire un mot spécial à l'intention des gens de Postes Canada.

[Traduction]

**M. Kelly McCauley:** Bien.

Je m'en veux de ne pas vous avoir remercié vous et Postes Canada pour l'aide que vous avez apportée à Fort McMurray. C'est important pour l'Albertain que je suis et je l'apprécie. Je vous transmets toute la reconnaissance des résidents du nord de l'Alberta.

Merci beaucoup.

**M. Deepak Chopra:** En fait, j'aimerais...

**M. Kelly McCauley:** S'il vous plaît, n'utilisez pas mon temps.

**Des voix:** Oh, oh!

**L'hon. Steven Blaney:** Allons donc, c'est mon temps à moi.

**M. Kelly McCauley:** Ne lui volez pas son temps.

**Des voix:** Oh, oh.

**L'hon. Steven Blaney:** C'est bon.

Allez-y.

**M. Deepak Chopra:** Cette crise a eu beaucoup de résonance au pays et nous travaillons effectivement en étroite collaboration avec la Croix-Rouge. Il est difficile de mettre des fonds à la disposition des résidents de Fort McMurray qui ne sont plus à Edmonton ou à Calgary. Ils ne peuvent pas se rendre en personne pour retirer leur carte de débit et les gens s'appuient donc à bien des égards sur notre capacité à transférer des fonds. Nous traitons les colis essentiels. De nos jours, ces colis permettent d'acheminer des médicaments d'urgence, des anneaux de mariage et des robes de mariée. Nous avons déployé toutes nos ressources pour que tout cela soit bien géré.

Nous avons annoncé le réacheminement du courrier à titre de mesure d'urgence et il suffit aux gens d'aller en ligne pour indiquer leur changement d'adresse. Nous nous occuperons de leur courrier qui a été retenu, majoritairement à Edmonton. Par ailleurs, tous les achats qu'ils effectueront par la suite seront redirigés vers l'adresse de leur choix.

C'est un élément très important. En fait, dès qu'ils recommencent à recevoir du courrier, les Canadiens retrouvent un sentiment de normalité. C'est très important et nous prenons cela très au sérieux.

**M. Kelly McCauley:** Merci beaucoup.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney:** Merci beaucoup, monsieur Chopra.

J'aimerais en profiter pour vous remercier. À titre d'ancien ministre des Anciens Combattants, j'ai beaucoup apprécié les feuillets que vous avez produits pour commémorer le jour du Souvenir sur

lesquels on pouvait notamment voir la photo du petit garçon qui voit son père partir pour la guerre et le poème de John McCrae. J'ai fait encadrer ces feuillets et les ai placés dans mon bureau.

Pour le 9 avril 2017, je suis sûr que vous nous réservez un beau témoignage pour le 100<sup>e</sup> anniversaire de la bataille de la crête de Vimy, un anniversaire qui coïncide avec le 150<sup>e</sup> anniversaire du pays. On dit que c'était, à toutes fins utiles, la naissance de notre pays.

Parlant de centenaire, pendant les 100 premières années de Postes Canada, votre société a livré des colis et elle était rentable. Il y a donc eu un modèle d'affaires qui a évolué en fonction de la population canadienne. On a vu que vous avez dû prendre des décisions d'affaires qui n'étaient pas toujours populaires, mais qui résultaient de votre analyse du marché.

Dans ma circonscription, celle de Bellechasse—Les Etchemins—Lévis, beaucoup de citoyens ont des boîtes rurales ou ont accès au courrier centralisé. C'est mon cas. J'habite à Lévis, dans le quartier de Saint-Rédempteur et, heureusement, ma boîte postale n'est pas trop loin.

Sur le plan de l'équité, j'aimerais souligner que trois Canadiens sur quatre n'ont pas le service de livraison à domicile. Dans un contexte où vos opérations sont déficitaires, c'est comme si on demandait aux trois Canadiens qui n'ont pas le service à la maison de financer un service à la porte pour les autres. Les discussions qui se dérouleront lors des consultations seront assurément intéressantes.

Vous nous donnez un portrait de la situation. Vous nous dites que Postes Canada est à la croisée des chemins en raison d'une chute radicale du courrier. Vous dites que l'augmentation des colis ne couvre pas les pertes encourues par la diminution du courrier livré à domicile. En fin de compte, comme je le disais plus tôt, vous avez une épée de Damoclès au-dessus de la tête, soit un déficit de solvabilité de 6 milliards de dollars qui n'est pas comptabilisé. De surcroît, on vous freine dans votre élan. Mon collègue révélait, par la nature de ses questions, que les décisions du gouvernement actuel de stopper votre plan d'action généreront des pertes de revenus de près d'un demi-milliard de dollars additionnel.

Comment voyez-vous le processus de consultation? Quelles seraient vos recommandations quant au travail que nous, les parlementaires, devons faire pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain? On veut garder Postes Canada, mais on veut que Postes Canada réponde aux besoins contemporains de l'évolution du marché avec, comme vous l'avez dit, Internet, et avec les comptes accessibles sur Internet. On veut aussi avoir nos colis et on veut connaître vos principes de fonctionnement. Parmi vos recommandations à cet égard, lesquelles pourraient être prises en considération par le comité?

● (1625)

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Blaney, merci d'avoir fait les questions et réponses, mais nous manquons maintenant de temps.

Nous allons entamer la dernière série de questions de cinq minutes en commençant par M. Grewal.

**M. Raj Grewal (Brampton-Est, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci, à M. Chopra et à ses collaborateurs de s'être déplacés ici aujourd'hui. Nous l'apprécions beaucoup.

Monsieur Chopra, mes questions vont surtout s'adresser à vous et elles n'appellent que des réponses par oui ou par non. Faites de votre mieux pour me répondre, je l'apprécierais.

Vous êtes donc président et PDG de Postes Canada, n'est-ce pas?

**M. Deepak Chopra:** Oui.

**M. Raj Grewal:** C'est donc, au final, vous qui êtes responsable du rendement de la société?

**M. Deepak Chopra:** C'est exact.

**M. Raj Grewal:** Avez-vous lu le rapport annuel de 2016?

**M. Deepak Chopra:** Oui, il concerne l'année 2015.

**M. Raj Grewal:** Avez-vous lu ce rapport, monsieur?

**M. Deepak Chopra:** Oui, je l'ai lu.

**M. Raj Grewal:** À la partie qui traite de la responsabilité, au point 13, on peut lire: « Si Postes Canada prévoit [de] changer les modes de livraison, elle communique, soit en personne [soit] par écrit, avec les clients et les collectivités touchés, au moins un mois à l'avance pour leur expliquer les décisions et examiner des options... »

Cela date-t-il d'avant la fin de la livraison du courrier à domicile?

**M. Deepak Chopra:** C'est un guide, une charte. C'est ce que nous faisons au quotidien.

**M. Raj Grewal:** Monsieur Chopra, répondez-moi par oui ou par non.

**M. Deepak Chopra:** Oui, nous continuons d'appliquer la charte dont vous avez parlé dans tout ce que nous faisons, pas uniquement sur le plan du service.

**M. Raj Grewal:** Monsieur Chopra, je ne veux pas être impoli, mais j'essaie simplement d'avancer dans le peu de temps que nous avons, parce que je redoute le maillet du président.

Monsieur Chopra, en 2013, vous avez adopté votre plan d'action en cinq points. Vous l'avez suspendu en 2015. Pendant ces deux années, pourriez-vous très rapidement nous dire quels résultats financiers ce plan vous a permis d'atteindre?

**M. Deepak Chopra:** Au final, nous équilibrons à peine les comptes. Nous parvenons tout juste à l'équilibre financier. Nous avons encore un déficit de solvabilité de 6 milliards de dollars qui continue de faire problème, parce que nous nous attendons à ce que le volume de courrier continue de diminuer, comme c'est déjà le cas, en moyenne de 5,5 à 6 %. Nous nous attendons à ce que cette tendance se maintienne.

Comme le précise également le rapport annuel, cela a pour effet que nous sommes à peine au seuil de rentabilité.

**M. Raj Grewal:** Merci, monsieur Chopra.

Beaucoup d'immigrants résident dans ma circonscription de Brampton-East. C'est la deuxième circonscription en importance au pays pour ce qui est de la proportion de personnes appartenant à des minorités visibles — 60 % des résidents de ma circonscription sont d'origine sud-asiatique. Beaucoup de mes électeurs envoient de l'argent à l'étranger.

Postes Canada a-t-elle fait des recherches sur des services à faible coût qu'elle pourrait offrir aux Canadiens désireux d'envoyer de l'argent à l'étranger, à des membres de leurs familles?

**M. Deepak Chopra:** Merci beaucoup pour cette question. Je dois vous dire que nous sommes le premier partenaire... surtout à Brampton où nous avons plusieurs bureaux de Postes Canada qui proposent des moyens de transférer de l'argent à bas prix grâce à notre partenariat avec MoneyGram, outre que nous continuons d'améliorer cette capacité. D'ailleurs, monsieur Grewal, l'année dernière, MoneyGram a ouvert 100 000 autres bureaux de poste en Inde seulement, et c'est sans parler de son rayonnement à l'échelle planétaire. C'est un service qui est très apprécié, surtout par les différentes communautés ethniques que nous sommes très fiers de servir.

Nous essayons même d'encourager nos employés à s'intégrer aux communautés qu'ils servent et parmi lesquelles ils vivent. Comme vous le savez, nos clients s'en sentent plus à l'aise quand il leur est possible de parler dans leur langue. Outre que nous offrons un service dans les langues officielles, en français et en anglais, nous sommes très fiers de servir nos clients dans d'autres langues, des langues que parlent nos employés.

• (1630)

**M. Raj Grewal:** Merci, monsieur Chopra.

J'ai l'impression que nous avons affaire à un problème commercial classique. Vous devez augmenter votre chiffre d'affaires ou réduire vos dépenses pour atteindre vos objectifs. Ce que je trouve de vraiment intéressant dans vos rapports annuels, c'est votre concept de magasin en 2015, à Richmond Hill.

Comment vous en sortez-vous? Pouvez-vous nous expliquer un peu ce qui se passe là-bas?

**M. Deepak Chopra:** C'est l'exemple parfait de ce que les clients peuvent nous enseigner. Nous avons constaté que la plupart des clients ayant des jeunes enfants et qui font des commandes en ligne ne sont pas chez eux dans la journée. En soirée, ils sont de plus en plus nombreux à se prévaloir de notre service de ramassage, mais comme ils se présentent souvent avec leurs jeunes enfants, ils doivent les faire sortir de la voiture pour entrer dans le bureau de poste. Quand il neige, ce n'est alors pas très pratique. C'est ce qui nous a amenés à créer notre premier centre de distribution de colis au volant en Amérique du Nord. Toute la collectivité l'a adopté. C'est une boutique concept. Nous en tirons des enseignements. Durant la saison des fêtes, le niveau d'adoption est passé à 70 %. Dans l'ensemble, nous avons de plus en plus de clients.

Par ailleurs, nous offrons aux petites entreprises des installations de libre-service accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Les propriétaires de petites entreprises nous avaient dit que s'ils devaient envoyer des colis après la fermeture de leur bureau, ils se heurtaient à des portes closes. Désormais, ils peuvent pénétrer eux-mêmes dans un lieu sécurisé et obtenir un reçu avec code à barres dans le cadre de ce service offert en continu. Il est désormais possible, pour les Canadiens qui ont oublié d'acheter un emballage Xpresspost de se rendre en plein milieu de la nuit dans ce genre d'installation pour envoyer un document important qui part dès le lendemain.

**M. Raj Grewal:** Que donnent les recettes de ce magasin?

**Le président:** Excusez-moi, monsieur Grewal, je dois vous interrompre.

À cause de mes interventions, nous avons pris du retard, mais nous allons permettre au NPD d'utiliser la dernière série de questions de trois minutes, après quoi nous prendrons une brève pause avant de passer à notre deuxième série de témoins.

Vous avez la parole pour trois minutes, madame Trudel.

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Merci, monsieur le président.

On a parlé de profits et d'autres aspects. Selon moi, Postes Canada est un service public et il doit donner des services.

On voit les chiffres. Dans votre plan d'action, c'est comme si c'était considéré comme une entreprise privée alors que ce service doit être public. Il est important de faire des profits et de trouver de nouvelles façons de faire et de nouveaux services, mais avant tout, il faut maintenir l'essence de ce qu'est Postes Canada, à savoir donner des services à la population, dont les aînés et les personnes à mobilité réduite.

Je pense aussi à nos grandes villes, dont Montréal et Québec. Avez-vous pensé à la possibilité d'implanter le service de livraison à domicile? On parle de livraison du courrier. On parle que les facteurs doivent se rendre quand même dans les quartiers tous les jours pour livrer les colis et le courrier à domicile trois fois par semaine, afin de donner des services à la population.

Postes Canada fait peut-être un déficit en ce qui concerne la livraison de courrier, mais il fait des profits pour ce qui est la livraison des colis et d'autres services. C'est l'ensemble qu'il faut considérer. L'essence même de Postes Canada est de donner des services à la population canadienne.

[Traduction]

**M. Deepak Chopra:** Le groupe d'examen indépendant nous donne l'occasion d'examiner d'autres options novatrices. C'est fantastique de pouvoir évaluer les idées émanant de vos électeurs et des autres parties du pays. Il demeure important que la Société — qui rentre actuellement à peine dans ses frais — subvienne à ses besoins. La Loi sur la Société canadienne des postes impose à la SCP d'être autonome sur le plan financier.

L'objectif est de dégager suffisamment de bénéfice pour pouvoir réinvestir dans nos nouveaux services. Le député de Brampton-East a parlé de notre magasin concept. Il s'agit d'un investissement pour aider les jeunes mères qui travaillent. Les Canadiens ont des vies bien remplies et ces fonds vont nous aider à réinvestir dans l'entreprise, dans de nouvelles technologies, de nouveaux véhicules et de nouvelles idées. Voilà le principal objectif pour nous: être autonomes sur le plan financier. Nous réinvestissons les bénéfices dans nos activités. Quant aux autres actions susceptibles d'intéresser davantage les Canadiens, nous nous tournons vers notre groupe d'examen indépendant. Nous comptons d'ailleurs travailler avec votre comité quand vous examinerez le rapport final du groupe d'examen indépendant. Nous devons trouver un ensemble de solutions qui nous permettront de demeurer autonomes sur le plan financier tout en répondant aux besoins changeant des Canadiens. Les Canadiens ont évolué et nous sommes déterminés à faire en sorte de pouvoir répondre à leurs besoins passés et nouveaux.

• (1635)

**Le président:** Merci, monsieur Chopra et merci à tous les membres du comité.

Comme nous sommes pressés par le temps, je vais limiter mes remerciements. Nous apprécions beaucoup que vous soyez venus nous rencontrer aujourd'hui.

Nous allons lever la séance pendant deux minutes afin de nous préparer à accueillir le prochain groupe de témoins.

Merci à vous tous.

• (1635)

(Pause)

• (1635)

**Le président:** Chers collègues, nous n'avons pas tout à fait terminé de distribuer les déclarations qui vous sont destinées. Nous accueillons maintenant des représentants de trois organismes: de la Commission de la fonction publique, de l'École de la fonction publique du Canada et du Commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada.

Chers témoins, comme nous sommes limités par le temps, je vous invite à être aussi brefs que faire se peut dans vos remarques liminaires. De toute façon, nous joindrons au procès-verbal de la réunion les remarques que vous n'aurez pas le temps de faire à haute voix. Cela fera partie du dossier officiel. Je compte autoriser le plus grand nombre de questions possible. Essayez de limiter vos commentaires à un minimum et de vous en remettre aux questions pour nous fournir le genre de renseignements que vous nous auriez normalement donnés dans une déclaration d'ouverture.

Nous allons commencer par la Commission de la fonction publique.

Madame Donoghue, veuillez présenter les gens qui vous accompagnent et prononcer une brève déclaration d'ouverture, si vous en avez une.

• (1640)

**Mme Christine Donoghue (présidente intérimaire, Commission de la fonction publique):** Merci, monsieur le président.

Je suis heureuse d'être accompagnée de Raman Srivastava qui est notre vice-présidente par intérim de la Direction générale de la vérification et des services de données. Raman a toutes les connaissances nécessaires pour répondre à toutes les questions que vous poserez sur les données.

Merci beaucoup de nous avoir invitées. La commission est heureuse d'être représentée aujourd'hui. Nous avons comparu devant vous il n'y a pas si longtemps, au sujet du mandat de la commission et je ne vais donc pas m'attarder à cet aspect si ce n'est pour vous rappeler que nous sommes un organisme vieux de plus de 100 ans. La commission a pour mission d'assurer l'intégrité du système de dotation ainsi que le caractère apolitique de la fonction publique.

Nous avons déposé notre rapport annuel auprès du Parlement le 24 février. Vous constaterez qu'il y ait indiqué que le système de dotation se porte très bien.

Nous fonctionnons en vertu de la nouvelle loi qui nous régit depuis 10 ans, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, qui a été modifiée en 2005. Après 10 ans de fonctionnement en vertu de cette loi et après vérification de nos pouvoirs d'audit des organisations, nous sommes heureux de vous dire que le système de dotation va donc très bien et qu'il a atteint une belle maturité.

Cela étant, nous avons entamé la modernisation de nos politiques pour être plus souples afin de permettre aux ministères de tenir compte de leurs réalités opérationnelles.

Le 1<sup>er</sup> avril, nous avons lancé l'initiative « Nouvelle orientation en dotation » qui porte sur la modernisation de 12 mesures législatives regroupées en une seule. Nous avons aussi renforcé la délégation accordée aux administrateurs généraux afin de leur conférer davantage de souplesse, en vertu des pouvoirs que leur confère la loi, pour attirer les talents dont ils ont besoin et ainsi répondre à leurs besoins opérationnels. À la faveur de ces processus, nous veillons à assurer l'application du principe au mérite et du caractère apolitique de la fonction publique.

La modernisation est essentielle pour que la commission soit en mesure de bâtir la fonction publique de demain. Cette entreprise commence dès aujourd'hui. C'est là la vision que nous avons adoptée à la commission afin d'être un employeur solide et d'aider les ministères à faire en sorte que nous disposions des compétences et des talents appropriés pour répondre aux besoins du gouvernement et que nous puissions offrir les services de demain dans le cadre de programmes et de priorités.

Les administrateurs généraux sont désormais responsables de la dotation de leur secteur ce qui leur permet donc de repérer et de corriger tout problème éventuel. Nous avons simplifié l'instrument de délégation qui fait d'eux des responsables leur permettant d'exercer leur discrétion afin de mieux servir les Canadiens.

• (1645)

[Français]

Nous avons pris l'engagement de collaborer avec les intervenants et de leur offrir l'appui nécessaire pour mettre en oeuvre ces changements.

Étant donné que nous sommes ici pour vous parler de notre rapport sur les plans et priorités, la priorité de la Commission est de travailler en étroite collaboration avec les administrateurs généraux afin de promouvoir et de protéger le caractère non partisan de la fonction publique fédérale. Nous continuerons, par exemple, à promouvoir une sensibilisation accrue des fonctionnaires fédéraux à l'égard non seulement de leurs responsabilités, mais également de leurs droits quant à leur participation aux activités politiques.

Un deuxième élément très important pour nous est de protéger l'intégrité du système de dotation en fournissant une orientation stratégique claire et un soutien accru tout en assurant une surveillance continue du système. Nous avons formé une équipe de conseillers stratégiques de soutien en dotation qui travaille en étroite collaboration avec les ministères pour assurer cette intégrité.

[Traduction]

Par ailleurs, nous sommes en train de moduler notre capacité de supervision avec le double objectif d'appuyer l'amélioration en continu et l'application de correctifs en temps voulu, à l'échelle de la fonction publique. L'audit est un des instruments que nous utilisons, mais nous favorisons la collaboration et le contact plus direct avec les ministères pour apporter les correctifs dans les délais souhaitables.

Au cours des 10 dernières années, nous avons audité plus de 90 % des organisations de la fonction publique. Comme je le disais plus tôt, le système est arrivé à maturité et nous pouvons maintenant appliquer un système d'audit et de vérification, soit un système de supervision, qui va nous permettre d'examiner l'ensemble des enjeux au niveau de la fonction publique et de nous attarder davantage sur la question de l'intégrité du système...

**Le président:** Excusez-moi sincèrement de vous interrompre, mais nous sommes limités par le temps. Les membres du comité ont tous reçu des imprimés de votre déclaration liminaire et je vous invite à conclure pour leur permettre de poser des questions qui porteront sur la totalité de votre intervention.

Nous allons passer au témoin suivant, si vous le voulez bien.

Madame Vreeswijk.

**Mme Wilma Vreeswijk (sous-ministre et présidente, École de la fonction publique du Canada):** Merci, monsieur le président.

Permettez-moi tout d'abord de vous présenter mes collègues, Jean-François Fleury, vice-président, Direction générale des programmes

d'apprentissage et Elizabeth Tromp, vice-présidente, dirigeante principale des finances et responsable des ressources humaines.

[Français]

L'École fait partie du portefeuille du Conseil du Trésor depuis 2004 en tant qu'institution centrale d'apprentissage et de formation du gouvernement.

[Traduction]

L'École subit une transformation importante depuis 2014 pour combler les besoins de la fonction publique et offrir un meilleur service à un coût moindre. Nous renouvelons notre programme de cours et modernisons notre façon d'offrir les services d'apprentissage pour assurer veiller à ce que tous les fonctionnaires puissent acquérir, partout et en tout temps, les connaissances nécessaires.

[Français]

dans les deux langues officielles. Nous passons de l'apprentissage essentiellement en classe à un écosystème d'apprentissage élargi en divers formats et par divers moyens.

[Traduction]

Le nouveau programme de cours commun est utile aux fonctionnaires à toutes les étapes de leur cheminement professionnel et comprend notamment les apprentissages de base et transformationnel, la gestion des talents, le programme de perfectionnement du leadership et l'apprentissage spécialisé des collectivités fonctionnelles. Pour la population canadienne, ce nouveau modèle contribue à une culture d'excellence, d'innovation et d'apprentissage continu qui entraîne une fonction publique plus solide, plus efficace et plus efficiente qui optimise l'usage des deniers publics.

[Français]

Pour soutenir cette nouvelle approche, l'École passe d'un modèle de financement mixte axé sur les crédits parlementaires et le recouvrement des coûts à un modèle fondé principalement sur les crédits.

[Traduction]

Le financement de cette nouvelle approche est assuré par une réaffectation de crédits des ministères clients à l'École sur la base du nombre d'employés, permettant du coup à cette dernière de fournir aux quelque 240 000 fonctionnaires qui forment le noyau de la fonction publique une formation à valeur ajoutée, davantage axée sur l'organisation.

• (1650)

[Français]

Ce nouveau modèle de financement entrera en vigueur pour la première fois en 2016-2017.

[Traduction]

Dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2016-2017, l'École a déclaré avoir prévu des dépenses de 93 millions de dollars pour 2015-2016, qui baisseraient à 92 millions en 2016-2017. Les dépenses ont augmenté durant la période transitoire de transformation pour mettre à jour la plateforme d'apprentissage de l'École. Cette transformation a été entièrement financée à même les niveaux de référence de l'École.

[Français]

À compter de 2017-2018, le Budget principal tiendra compte d'un financement stable d'environ 79 millions de dollars, après la transformation.

En terminant, je crois qu'il s'agit d'une excellente période d'apprentissage dans la fonction publique fédérale. Nous avons déjà commencé à observer les résultats positifs de notre transition vers le nouveau modèle. De plus en plus de fonctionnaires de toutes les régions du pays utilisent les produits d'apprentissage.

[Traduction]

L'École est fière d'être le chef de file dans cette nouvelle approche de l'apprentissage adoptée dans l'ensemble de la fonction publique et qui contribue déjà à une fonction publique plus participative, moderne, souple et sensible. Cette année, nous nous concentrerons sur le renforcement de nos partenariats au sein de la fonction publique et ailleurs pour offrir une solide plateforme d'apprentissage.

Nous nous engageons à étendre les connaissances et les aptitudes des fonctionnaires afin qu'ils possèdent les outils nécessaires pour satisfaire aux plus hauts standards et servir la population canadienne avec excellence.

Je vous remercie.

**Le président:** Je vous remercie beaucoup. Je suis énormément sensible à votre économie de mots.

Nous allons maintenant entendre M. Joe Friday, et je vais résister à l'envie d'émettre tout commentaire. Vous et moi, monsieur, sommes peut-être de la même génération et nous allons arrêter ça là.

Pourriez-vous formuler de brefs commentaires?

**M. Joe Friday (commissaire, Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada):** Si on doit faire des blagues sur un nom, monsieur le président, je suis certain que je serais le gagnant du concours parmi mes collègues présents, mais j'accepte les blagues.

**Le président:** D'accord, d'accord. Seulement les faits.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Joe Friday:** Si je vous disais, monsieur le président, que ce n'est pas la première fois que je l'entends aujourd'hui, est-ce que ça vous surprendrait?

**Le président:** Non, je ne serais pas du tout surpris.

Monsieur, veuillez débiter votre témoignage.

**M. Joe Friday:** Je vous remercie beaucoup de nous avoir invités. J'aimerais vous présenter mes collègues: France Duquette, commissaire adjointe, et Éric Trottier, directeur des Finances.

Le Commissariat a été créé en 2007, sous le régime de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, dans le cadre de l'initiative de responsabilisation du gouvernement fédéral. Le Commissariat offre un mécanisme sécuritaire et confidentiel permettant aux fonctionnaires et au public de divulguer des actes répréhensibles commis dans le secteur public. Nous cherchons aussi à protéger contre les représailles les fonctionnaires qui ont divulgué des actes répréhensibles, c'est-à-dire les dénonciateurs, et les personnes qui ont collaboré aux enquêtes.

J'aimerais souligner le fait que nous sommes l'organisme externe de dénonciation et que mon poste est celui d'agent parlementaire, ce qui garantit l'indépendance et la neutralité de notre travail en tout temps.

En vertu de la loi, les fonctionnaires ont la possibilité de divulguer un acte répréhensible à l'intérieur ou à l'extérieur de leur organisation, donc soit à leur gestionnaire ou à quelqu'un qu'on appelle un agent supérieur, un poste à l'interne que tout ministère et société d'État est tenu de créer. Ils peuvent également choisir l'autre option, qui est celle de s'adresser directement à mon bureau. Le choix leur appartient.

Le Conseil du Trésor est responsable de l'administration du régime interne.

[Français]

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada est souvent invité à parler de ses enquêtes en cours. Compte tenu du caractère strictement confidentiel de la disposition de la loi qui vise à assurer des protections à toutes les personnes concernées, c'est-à-dire le divulgateur, les témoins à l'enquête et les auteurs prétendus d'un acte répréhensible, le Commissariat ne peut ni confirmer ni nier l'état d'un dossier. Il ne peut en parler qu'après le dépôt au Parlement d'un rapport sur le cas selon lequel un acte répréhensible a été commis.

[Traduction]

Bien que les représentants élus ne ressortissent pas au Commissariat, nous vérifions bel et bien toute allégation et examinons les gestes posés et le rôle joué par les fonctionnaires dans une affaire portée à notre attention. En nous fondant sur tous les faits dans un contexte particulier, nous déterminons si un acte répréhensible, au sens de la Loi, a été commis, ou non.

Vous m'avez invité ici, aujourd'hui, pour vous parler de nos priorités dans l'exécution du mandat que je viens de décrire. Pour s'acquitter de son mandat, le Commissariat reprend les mêmes priorités d'une année à l'autre.

[Français]

Premièrement et avant tout, il s'agit d'assurer une saine gestion de notre régime de divulgation et de protection contre les représailles pour qu'il soit opportun, rigoureux, indépendant et accessible.

Deuxièmement, il s'agit de favoriser plus de sensibilisation et de compréhension du régime de dénonciation.

Troisièmement, il faut veiller à ce que la capacité en matière de ressources humaines soit en place pour appuyer les deux priorités précédentes.

● (1655)

[Traduction]

Au cours de la dernière année, qui était ma première année au poste de commissaire à l'intégrité du secteur public, nous avons réalisé l'exercice dit LEAN, une démarche visant l'ensemble d'une organisation, au cours duquel nous avons examiné chaque étape de notre processus opérationnel et le rôle joué par chaque personne dans ces procédés pour assurer l'efficacité, soit, à mon sens, la prise de décisions qui sont opportunes, claires, cohérentes, justes, finales et équilibrées.

Au cours de la prochaine année, nous viserons non seulement à poursuivre l'examen de nos propres procédés opérationnels et à adopter des solutions, mais à orienter également notre processus à l'interne et à faire preuve de clarté et de transparence envers les personnes susceptibles de divulguer des actes répréhensibles ou de se plaindre de représailles. Nous croyons d'ailleurs que les personnes qui s'adressent au Commissariat devraient comprendre le plus clairement possible comment leur dossier sera traité et ce à quoi elles peuvent s'attendre lorsqu'elles se tournent vers nous pour obtenir de l'aide et du soutien.

[Français]

Je suis fier de l'équipe du Commissariat, qui a fait preuve de résilience et de professionnalisme, qui a pu saisir les occasions de s'améliorer et qui a résolu des questions liées à la gestion des dossiers selon les besoins.

[Traduction]

En ce qui concerne notre deuxième priorité, nos efforts de sensibilisation ciblent de plus en plus les cadres intermédiaires et les simples fonctionnaires. Nous y voyons un débouché intéressant.

Bien que la divulgation d'actes répréhensibles soit de plus en plus acceptée, la crainte de représailles demeure un obstacle majeur. C'est ce que nous a permis de constater la deuxième recherche récemment effectuée auprès de groupes de discussion et dont les résultats ont été communiqués à nos intervenants clés, dont le bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous avons commandé une étude à cet égard afin de mieux comprendre le phénomène et de documenter l'alerte professionnelle au Canada et dans le monde.

Pour ce qui est des activités du Commissariat, le total des dépenses prévues en 2016-2017 s'élève à 5,4 millions de dollars. Dans les années venir, nous prévoyons doter tous les postes, soit jusqu'à 30 ETP, et continuer à soutenir les initiatives qui appuient nos priorités. Pour vous donner une idée de l'état de la situation en ce qui concerne nos activités, je vous dirai qu'au début de 2016-2017, le Commissariat avait 73 dossiers actifs et que, depuis ce matin, nous n'avons que 26 enquêtes en cours.

[Français]

Je suis convaincu que nous continuerons d'être en mesure de respecter notre budget dans les circonstances actuelles.

Monsieur le président, c'est avec plaisir que je répondrai aux questions des membres du comité.

[Traduction]

**Le président:** Très bien.

Avant que nous ne commençons les questions, je veux demander quelque chose à M. Friday. Dans le document écrit qui nous a été remis, vous déclarez qu'au début de l'exercice 2016-2017, votre organisation avait 73 dossiers actifs et qu'à l'heure actuelle, il y a 26 enquêtes en cours. Verbalement, vous avez parlé de 28 enquêtes. Quel est le bon chiffre?

**M. Joe Friday:** Nous en avons ouvert une ce matin et Mme Duquette, la commissaire adjointe, en a ouvert une autre hier soir, après que l'allocation ait été rédigée. Le bon chiffre, c'est 28; il faudrait corriger la copie.

**Le président:** Le premier tour prévoit sept minutes par député. Nous allons commencer avec M. Drouin.

**M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.):** Je vous remercie, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être là et pour l'information juste à temps.

Madame Donoghue, en ce qui concerne les rapports sur les plans et les priorités, j'aimerais bien comprendre pourquoi votre première priorité est de préserver le caractère non partisan de la fonction publique. Est-ce pour réagir à ce qui s'est produit avec un candidat en particulier dans le passé, l'année dernière, pendant la période électorale? N'y a-t-il aucune confiance? Que se passe-t-il? Pourquoi est-ce la première priorité?

**Mme Christine Donoghue:** C'est la première priorité parce que c'est la raison principale de l'existence de la Commission. Ça n'a rien à voir avec des dossiers en cours qui sont devant les tribunaux ni avec les activités. C'est simplement que, fondamentalement, en présence d'une fonction publique destinée à être impartiale, c'est au fond l'essentiel de nos activités.

Nous surveillons toutes les activités que les fonctionnaires pourraient vouloir exercer. Nous leur proposons des outils de sensibilisation afin qu'ils puissent évaluer... Ils doivent être en mesure de participer aux activités politiques, s'ils le veulent, par exemple en exerçant dans le cadre d'une élection, tout en étant conscient des répercussions sur leur emploi. S'ils veulent se porter candidats, ils sont tenus par la loi de demander la permission à la Commission.

Voilà quelles sont nos activités de surveillance.

**M. Francis Drouin:** J'ai consulté les rapports sur les plans et les priorités antérieurs, et ils en font mention, mais ce n'est pas mis au premier rang des priorités. Cette année, soudainement, c'est la principale priorité. Je me posais simplement la question.

**Mme Christine Donoghue:** Je pense que nos priorités n'ont pas nécessairement un ordre d'importance. Elles sont toutes importantes. C'est simplement différent par rapport à notre mandat.

Nous avons quatre priorités. Aucune n'est plus importante que l'autre.

**M. Francis Drouin:** À propos des autres priorités, vous parlez d'embaucher des candidats de qualité. Comment modernisez-vous les besoins en dotation? Je parle en tant que membre de la génération du millénaire. Comment avez-vous l'intention d'attirer de nouveaux membres de la génération du millénaire dans le système? Vous parlez de ce large écart qui existe à mesure que les baby-boomers partent à la retraite. Comment modernisez-vous cela?

• (1700)

**Mme Christine Donoghue:** Nous avons introduit beaucoup plus de flexibilité dans les politiques que nous avons, au fond. Nous avons une politique fortement basée sur des règles, ce qui en fait n'est pas conforme à la législation. Une partie de la modernisation ramène les principes de la loi. Ces principes exigent que nous prévoyions la représentation de tous les groupes de Canadiens.

Nous effectuons beaucoup plus de prises de contact. Nous avons fait la tournée de plus de 200 universités, où nous effectuons beaucoup de promotion de la fonction publique. Nous le faisons en collaboration avec les ministères, en fonction des besoins de ces derniers. Nous modernisons également nos outils de manière à mieux attirer les membres de la génération du millénaire.

Je crois qu'en partie, ça vient du fait que la fonction publique est beaucoup plus consciente de l'importance d'assurer un recrutement et une rétention de personnel pour maintenir un service solide à l'intérieur de la fonction publique et d'accroître le talent.

**M. Francis Drouin:** Comme je l'ai déjà indiqué, une partie des baby-boomers vont partir à la retraite. Comment s'assure-t-on que cette information ou la mémoire institutionnelle demeure dans la fonction publique? Est-ce que vous travaillez avec les administrateurs généraux afin qu'ils aient des plans à cet effet? Comment le mesurez-vous?

**Mme Christine Donoghue:** Ça ne fait pas partie du mandat de la fonction publique. Je sais que les sous-ministres sont vraiment très impliqués. En qualité de sous-ministre au sein de mon organisation... Nous nous assurons d'avoir les archives institutionnelles ou un chevauchement de postes afin qu'il y ait transfert de connaissances. C'est à la portée des administrateurs généraux et concerne leur gestion de leurs systèmes de dotation.

**M. Francis Drouin:** On s'en remet à chaque ministère pour le transfert des connaissances.

**Mme Christine Donoghue:** C'est exact, je crois que c'est connu partout dans le système comme une pratique exemplaire des sous-ministres. Nous assurons également le transfert des connaissances grâce à nos archives.

**M. Francis Drouin:** D'accord, très bien.

Ma prochaine question s'adresse à Mme Vreeswijk.

Un des risques que j'ai relevé dans vos rapports sur les plans et les priorités, c'est la gestion de l'information. On y indique que vous n'aurez pas nécessairement la capacité en matière de réseau permettant de respecter vos objectifs stratégiques. On y indique que vous travaillez avec SPC sur un plan pour y arriver. Êtes-vous satisfaite du plan élaboré avec Services partagés Canada pour atteindre vos objectifs?

**Mme Wilma Vreeswijk:** Nous sommes de plus en plus une école qui a recours à la technologie. Notre plateforme d'apprentissage est basée sur la technologie et nous avons dernièrement installé une plateforme plus moderne qui s'appelle GCcampus, et nous l'utilisons pour effectuer une grande partie de la formation.

Nous avons 270 000 fonctionnaires inscrits à nos cours en ligne. Lorsque vous avez une telle dépendance envers la technologie et que vous essayez d'atteindre une vaste population — nous avons des webémissions qui rejoignent des milliers de fonctionnaires — il est vraiment important d'avoir une bande passante.

Des efforts sont consacrés à l'utilisation de la technologie pour rejoindre les régions éloignées du pays, parce que c'est là que les fonctionnaires travaillent. Cet effort exige un renouvellement continu et nous travaillons en étroite collaboration avec Services partagés Canada à cet effet. Ils ont été un partenaire extraordinaire pour nous et nous n'aurions vraiment pas réussi cette transformation sans leur soutien. Nous les rencontrons toutes les deux semaines pour nous assurer que tout fonctionne bien, parce que le volet technologique est essentiel à la mission pour nous.

**M. Francis Drouin:** Je remarque que l'École de la fonction publique du Canada vous permet d'enseigner le leadership. Pourquoi ne pas pousser à une culture de l'entrepreneuriat au sens où nous parlons souvent d'une culture de l'intrapreneurship au sein de la fonction publique? Est-ce que vous alignez quelque chose là-dessus? D'autres organisations tiennent des marathons de programmation pour régler des problèmes précis. Est-ce que vous encouragez cela avec votre école?

**Le président:** Pourriez-vous répondre rapidement, s'il vous plaît, madame?

**Mme Wilma Vreeswijk:** Oui, un volet de notre programme de cours met l'accent sur la transformation et cela comprend la gestion du changement, la gestion du risque et la transformation. À cette fin, nous utilisons en partie les services du secteur privé pour ce qui concerne la formation, le conseil et la connaissance.

Nous organisons également des événements pour engager la conversation et tenir des discussions sur l'innovation et autres sujets connexes. Tout juste la semaine dernière, nous avons organisé une séance sur l'innovation en politique qui a été webdiffusée partout au pays et a permis aux fonctionnaires d'un peu partout au pays de prendre part à une discussion sur l'innovation et les préalables à l'innovation. Il est certain que cette priorité est centrale pour favoriser l'innovation et la prise de risques intelligente chez les fonctionnaires.

• (1705)

**Le président:** Je vous remercie beaucoup.

Monsieur Blaney, vous avez sept minutes à votre disposition.

[Français]

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

Je souhaite la bienvenue aux témoins qui comparaissent devant le comité aujourd'hui.

Je vous remercie d'avoir énoncé vos priorités et de nous avoir rappelé votre mandat fondamental.

Nous faisons une étude sur le grand défi qui consiste à migrer vers les services informatiques à Services partagés Canada. J'aimerais que chacun d'entre vous me réponde à cet égard. Comment Services partagés Canada vous a-t-il aidés à atteindre votre objectif et à réaliser votre mandat? Vous n'étiez peut-être pas préparés à répondre à cette question, mais je suis sûr que vous aurez quelque chose à dire à ce sujet.

C'est un nouveau partenaire dans l'implantation. Pouvez-vous aussi me dire si la migration a posé des défis? Nous voulons justement aider Services partagés Canada à bien remplir son mandat. Je suis heureux que vous soyez ici, car vous êtes en quelque sorte les clients.

Madame Donoghue, vous pouvez répondre en premier, si vous le désirez.

**Mme Christine Donoghue:** Pour nous aussi, la technologie est essentielle à la réalisation de notre mandat. Pour être efficaces, nous faisons de plus en plus de tests et de vérifications en ligne. Cet accès en ligne permet un meilleur accès à tous les Canadiens pour être évalués par la fonction publique.

Services partagés Canada a travaillé avec nous. Nous avons fait un important travail pour modifier notre serveur principal. Évidemment, le grand défi que nous vivons n'est pas seulement attribuable à Services partagés Canada. Dans les ministères, les systèmes sont souvent désuets. Il faut arriver à trouver les meilleurs instruments et travailler en collaboration avec Services partagés Canada pour voir quels services il offre. La collaboration est excellente. Il y a évidemment des défis, mais il y en a autant du côté de la Commission que de Services partagés Canada. Nous arrivons à travailler à des solutions communes. Malgré certains retards qui sont attribuables au fait que nous voulons trouver les bons systèmes, nous arrivons à trouver des solutions qui nous ont bien servis jusqu'à ce jour.

**L'hon. Steven Blaney:** Travaillez-vous horizontalement dans tous les ministères? Y a-t-il des ministères où c'est plus facile que dans d'autres? Y a-t-il des disparités entre les différentes agences fédérales?

**Mme Christine Donoghue:** Je ne pourrais pas vous dire que nous avons rencontré des difficultés ou des problèmes d'accès avec les ministères. En fait, la majorité des ministères se joignent à nos systèmes quand vient le temps de faire les tests. Tout se fait par Internet, ce qui facilite cette transition vers un système commun pour nos tests. Nous n'avons pas de problème comme tel.

**L'hon. Steven Blaney:** Si j'ai bien compris, vous avez encore votre propre serveur.

**Mme Christine Donoghue:** Nous avons un serveur partagé puisqu'un des objectifs était de moderniser et de protéger nos serveurs. Jusqu'à présent, le serveur que nous utilisons a été déplacé à Borden. Avant le déménagement, notre serveur était utilisé par le Conseil privé, le Bureau du premier ministre et nous.

**L'hon. Steven Blaney:** Madame Vreeswijk, voulez-vous mentionner quelque chose à cet égard?

**Mme Wilma Vreeswijk:** Notre partenariat avec Services partagés Canada est très important parce que nous sommes dépendants de la technologie pour livrer nos produits d'apprentissage. Le défi de Services partagés Canada est que la demande pour nos produits augmente. Plus on produit, plus la demande augmente parce que les fonctionnaires sont intéressés par les questions d'apprentissage. Pour eux, c'est un défi. On crée un défi pour eux.

Jusqu'à maintenant, Services partagés Canada a vraiment bien répondu à toutes nos demandes. Le partenariat est très fort. Nous avons été en mesure d'obtenir le WiFi pour nous assurer que nos produits sont disponibles dans toutes les régions du Canada. Il s'agit d'un grand défi parce que cela n'est pas toujours très présent dans tout le Canada pour les citoyens. Cependant, jusqu'à maintenant, le partenariat s'est très bien développé et nous en sommes très satisfaits.

• (1710)

**L'hon. Steven Blaney:** Merci.

Étant donné que vous travaillez avec plusieurs agences et ministères, vous voyez certainement un intérêt à ce qu'il y ait une forme d'intégration. Croyez-vous que cela ira mieux avec le temps et que la distribution de vos produits d'apprentissage sera facilitée?

Monsieur Friday, qu'en pensez-vous?

**M. Joe Friday:** C'est un peu différent quand on est commissaire indépendant. À mon avis, la protection de l'information est primordiale du point de vue des divulgateurs potentiels et actuels. Nous achetons nos services informatiques de la Commission des droits de la personne. Cependant, il est absolument essentiel que nous restions indépendants et que nous ayons la capacité de protéger toute notre information.

**L'hon. Steven Blaney:** Il me reste une minute et j'aimerais vous poser une question concernant une autre étude du comité.

Il y a trois piliers, à savoir le budget, qui fonctionne selon la comptabilité d'exercice, le rapport des comptes publics et les Budgets principaux des dépenses, qui fonctionnent selon la comptabilité de caisse.

On envisage de migrer vers la comptabilité de caisse. Avez-vous une opinion à ce sujet? Cela représenterait-il un défi?

Êtes-vous favorable à cela, madame Vreeswijk?

**Mme Wilma Vreeswijk:** Cela ne nous touche pas beaucoup parce que notre budget est consacré essentiellement aux salaires. Cela n'affecte donc pas autant notre agence que d'autres.

[Traduction]

**Le président:** C'est une bonne question, mais il va falloir avancer.

Madame Ashton, nous vous remercions d'être ici. Je vous souhaite la bienvenue au Comité.

**Mme Niki Ashton (Churchill—Keewatinook Aski, NPD):** Je vous remercie et je remercie les personnes présentes aujourd'hui.

Je veux reprendre un thème soulevé par un de mes collègues d'en face. Je suis curieuse de savoir quel travail vous faites pour attirer les personnes de la génération Y dans la fonction publique. Nous avons entendu une directive du président du Conseil du Trésor dans laquelle il affirme que lui et le gouvernement veulent que la génération Y vienne travailler dans la fonction publique. Nous savons que la moyenne d'âge des fonctionnaires fédéraux se situe aux alentours de 45 ans et que la moyenne d'âge des nouveaux employés tourne autour de 37 ans. Cela constitue un problème. Je me demande ce que vous faites dans vos organisations respectives pour aborder ce problème.

Nous pourrions peut-être commencer par vous, madame Donoghue.

**Mme Christine Donoghue:** La question de la baisse du nombre des moins de 35 ans fait l'objet de beaucoup de discussions sur le recrutement dans l'ensemble du gouvernement. Cette question a été mise de l'avant en partie par la Commission, qui a lancé un genre d'avertissement face à nos préoccupations. La Commission tenait les statistiques pour montrer que nous étions préoccupés du fait que ce groupe d'âge était en baisse au sein de la fonction publique.

Parce que nous tenons beaucoup de statistiques, nous sommes maintenant heureux de constater qu'il y a une lente croissance des embauches. La croissance ne se fait peut-être pas au rythme que nous aurions aimé, sauf que ce qui se produit entraîne une poursuite des discussions et une plus grande sensibilité. Je crois que ce que nous avons fait, c'est de pratiquement continuer de développer la création de répertoires d'étudiants, de personnes qui sont prêtes à travailler et qui ont moins de 35 ans. Nous avons effectivement des répertoires de candidats préqualifiés pour entrer dans la fonction publique et tout le monde y a accès.

Nous nous faisons connaître à l'extérieur. Nous informons également les organes internes afin que les gens aient connaissance de cela. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos collègues du bureau principal des ressources humaines afin de commencer à déterminer le genre de programmes de stages que nous pourrions mettre de l'avant pour attirer la génération Y, attirer du talent.

L'attraction en soi n'est pas nécessairement difficile. Nous pouvons recruter, le problème, c'est de les retenir. Est-ce que nous leur offrons les bons postes? Pouvons-nous les retenir? C'est ce qui fait l'objet d'une étude qui vise à déterminer comment les intégrer avec succès pour assurer leur rétention, de telle sorte que ces gens pourront constater eux-mêmes quelles carrières intéressantes ils pourraient avoir dans la fonction publique.

Dans les universités, nous avons modifié notre approche. Nous effectuons beaucoup plus la promotion des carrières possibles, telles les sciences, les sciences vétérinaires, la politique, donc il y a beaucoup plus de cet aspect pour nous faire connaître. Nous attirons ce talent. Nous devons nous améliorer à cet égard, pourtant. Il s'agit en partie de nous rendre plus attrayants en tant qu'employeur.

• (1715)

**Mme Niki Ashton:** Parfait.

Avant de passer à vous, madame Vreeswijk, et parce que vous en avez parlé vous aussi, madame Donoghue, lors des discussions sur les moyens d'attirer la génération Y, il est évident que les thèmes récurrents sont notamment le besoin de restreindre l'impartition d'emplois du gouvernement fédéral, le besoin de régler le problème des lieux de travail à deux vitesses qui sont apparus dans certains secteurs de la fonction publique et, évidemment, une dépendance croissante envers les agences de recrutement de travailleurs temporaires pour embaucher des fonctionnaires, embaucher des jeunes gens pour des emplois qui se transforment rarement en postes permanents, ce qui amène le phénomène des portes tournantes dans la sous-traitance.

Bien que je sois consciente qu'il y a du travail accompli pour se faire connaître et recruter, est-ce que votre organisation et, peut-être, l'École elle-même entendent ces préoccupations? C'est en tout cas ce qu'on entend dans les médias et chez ceux dont des pairs ont de la difficulté à trouver un emploi rémunérateur dans la fonction publique fédérale. Je me demande si vous considérez que ces éléments valent la peine de s'y attaquer.

Encore une fois, l'impartition, les emplois à deux vitesses ainsi que l'émergence de l'industrie des stages non rémunérés, qui est très répandue dans le secteur privé et qui gagne malheureusement du terrain partout, je me demande si vous pourriez parler de cela.

**Mme Christine Donoghue:** Le nombre d'emplois étudiants a pas mal augmenté. Nous les avons en fait augmentés de 7,3 % depuis 2013-2014. Les chiffres indiquent qu'il y a une hausse dans l'embauche d'étudiants, ce qui nous donne au fond ce bassin de futurs employés permanents.

En ce qui concerne les temporaires, les travailleurs temporaires ou le personnel occasionnel, les chiffres baissent. Il y a plus de nominations à des postes d'une durée indéterminée ajoutées au système, comparativement au nombre d'emplois occasionnels ou d'une durée déterminée. Fondamentalement, une partie de ces nouveaux employés pour une durée indéterminée sont de la génération du millénaire, donc il n'y a pas compensation des postes d'une durée indéterminée par des emplois d'une durée déterminée ou occasionnels. Ça veut dire que nous retournons au recrutement de permanents.

Les occasionnels et les emplois d'une durée déterminée sont là pour une raison, soit des occasions temporaires, aux fins de l'évaluation. Beaucoup d'employés occasionnels ou pour une durée déterminée ont été utilisés dans le passé un peu en raison de la fluctuation continue de la situation. Maintenant que l'approche est un peu soutenue, les ministères se sentent de plus en plus à l'aise d'aller de l'avant et d'embaucher pour une durée indéterminée, et nous constatons une hausse de l'embauche de jeunes.

**Mme Niki Ashton:** Bien, c'est encourageant. Si vous avez des chiffres, nous serions certainement heureux de les avoir. Je suis sensible à la tendance positive.

Je me demande, madame Vreeswijk, si vous avez quelque chose à ajouter à ce sujet.

**Mme Wilma Vreeswijk:** D'abord, je pense que le greffier en a fait une priorité pour tous les sous-ministres. C'est un effort concerté de l'ensemble du gouvernement.

L'École abrite le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, donc nous encourageons les jeunes et nous essayons de les intégrer immédiatement dans notre programme de cours. Cette année, nous allons offrir une orientation à l'intention des étudiants, parce qu'il est très important qu'ils comprennent tant les valeurs de la fonction publique que les occasions qu'offre la fonction publique. Nous allons donner cette formation à tous les étudiants qui arrivent, dans toutes les régions du pays.

Nous savons également qu'une solide plateforme d'apprentissage est un facteur clé dans le recrutement. Plus nous serons en mesure d'offrir un environnement de formation moderne et de démontrer aux jeunes qu'ils peuvent continuer d'apprendre et de se perfectionner, et d'affirmer clairement que l'institution de la fonction publique a la ferme intention d'assurer leur développement, alors il est important aussi d'attirer et de conserver les étudiants.

**Le président:** Merci beaucoup.

La dernière intervention de sept minutes revient à madame Shanahan.

**Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.):** Je vous remercie, monsieur le président.

Je remercie tous nos témoins pour leur présence aujourd'hui. Il est certainement très éclairant et très pénétrant de voir comment fonctionne la fonction publique, en particulier pour ceux d'entre nous qui sont de nouveaux députés.

J'aimerais savoir quels sont les résultats sur le plan de la participation des femmes dans la fonction publique, tous niveaux confondus. Bien sûr, ce sont les niveaux supérieurs qui sont intéressants.

● (1720)

**Mme Christine Donoghue:** Quand nous examinons la participation des femmes, est-ce que vous parlez de l'embauche? La Commission examine tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi du point de vue de l'embauche. Les femmes réussissent bien, mais nous constatons qu'il faudrait apporter un peu plus d'attention à la question. Nous ne limitons pas notre surveillance aux embauches, mais aussi aux occasions offertes pour faire carrière.

Certaines des études que nous réalisons — et les chiffres vont sortir très bientôt, en 2016 — nous indiquent que nous réussissons très bien. Au fond, il y a une faible baisse et nous devons probablement apporter un peu plus d'attention à la question.

**Mme Brenda Shanahan:** Avez-vous des chiffres qui montrent qu'elles font bien?

**Mme Christine Donoghue:** Je vais joindre les chiffres. Je les fournirai au comité, parce que je ne les ai pas avec moi. Je vais simplement vérifier pendant que nous parlons.

**Mme Brenda Shanahan:** C'est bien, parce que j'aimerais savoir ce qu'il en est avec les communautés culturelles également, où nous en sommes avec la diversité et les Autochtones...

**Mme Christine Donoghue:** Pour les Autochtones, j'ai les chiffres, si vous voulez.

**Mme Brenda Shanahan:** Oui.

**Mme Christine Donoghue:** En ce moment, la nomination d'Autochtones est en fait supérieure à leur disponibilité au sein de la population active, ce qui est un signe positif.

Pourrions-nous faire mieux? Bien sûr, car ils sont un peu moins nombreux par rapport à 2013-2014, mais ils sont tout de même en nombre supérieur à leur disponibilité au sein de la population active.

Quand il est question des personnes handicapées, elles sont un peu moins nombreuses que leur disponibilité au sein de la population active. À ce sujet, il y a beaucoup d'efforts mis pour comprendre quels sont les problèmes. Ce qu'on constate souvent, c'est que les personnes concernées ne déclarent pas nécessairement être handicapées. Elles le déclarent plus tard, parce qu'il arrive qu'elles aient peur que cela n'empêche leur embauche.

Nous constatons une plus forte demande de postes de travail adaptables et autres. Je crois que la sensibilité demeure. Nous travaillons fort auprès des universités pour amener cette sensibilité et cette compréhension et ensuite former nos gestionnaires d'embauche sur la manière d'interagir avec les personnes handicapées.

**Mme Brenda Shanahan:** Aidez-moi un peu avec les chiffres. Est-ce que nous avons ou cherchons une cible chiffrée ou est-ce un pourcentage proportionnel à leur présence au sein de la population active? Comment cela fonctionne-t-il?

**Mme Christine Donoghue:** Le Conseil du Trésor va exiger de chaque ministère qu'il déclare les chiffres à cet égard. Nous les comparons toujours à leur disponibilité au sein de la population active.

**Mme Brenda Shanahan:** C'est bien.

Une chose qui a pris de l'importance, qui est devenue très importante, c'est l'analyse comparative entre les sexes, et nous ajoutons le signe d'addition à cela. En fait, ce qui me frappe dans cette approche, c'est qu'elle s'adresse vraiment au cœur du travail des fonctionnaires, qui est d'aider dans le développement de programmes et de politiques. Pour y arriver, nous regardons de près la collecte de données — l'exactitude, la qualité, mais également l'ampleur de la collecte de données et comment cela inspire le développement des politiques et des programmes.

Nous savons qu'un des problèmes est également au niveau de la formation. Nous pourrions peut-être écouter ce que Mme Vreeswijk a à dire là-dessus. Je ne sais pas si c'est aussi le domaine de M. Fleury également, mais pourriez-vous nous en parler? Nous savons que le milieu de travail évolue et que le travail que nous accomplissons évolue, et ça en fait partie.

**Mme Wilma Vreeswijk:** Bien sûr, je vais tenter le coup.

Nous avons travaillé avec Condition féminine Canada afin d'élaborer un cours en analyse comparative entre les sexes. Le cours est maintenant disponible sur GCcampus, notre site de formation en ligne, donc tout le monde au pays peut le suivre. Nous allons continuer d'examiner notre plateforme d'apprentissage dans son ensemble afin de s'assurer qu'elle reflète cette priorité. Nous en sommes à la dernière année de transformation, donc il nous reste un peu de chemin à parcourir. Tous nos programmes de cours évoluent, mais le cours d'analyse comparative entre les sexes est donné.

**Mme Brenda Shanahan:** J'avancerais que nous pouvons aller beaucoup plus loin à l'avance, donc il faut relever la tête et foncer.

**Mme Wilma Vreeswijk:** Oui.

• (1725)

**Mme Brenda Shanahan:** Juste au sujet du milieu de travail respectueux. J'ai déjà dirigé une résidence étudiante et une règle était celle du respect, mais il existe des milliers de définitions du respect. En milieu de travail, nous parlons de harcèlement et nous parlons de conduite les uns envers les autres. Je soupçonne que s'ils ne reçoivent pas la formation ici ou s'ils n'obtiennent pas d'orientation ici, alors ils aboutiront dans votre bureau. N'est-ce pas, monsieur Friday? Dites-moi, est-ce que les politiques que nous avons dans la

fonction publique actuelle fonctionnent? Donnez-moi une idée de ce qui arrive avec cela. Monsieur Friday, je vous prie de répondre, avez-vous les ressources nécessaires pour traiter les affaires qui arrivent sur votre bureau?

**M. Joe Friday:** Je dirais que oui, certainement, monsieur le président. Je crois que notre bureau a un budget suffisant pour effectuer son travail en ce moment. Nous recevons environ 80 à 90 dossiers de divulgation par année et environ 30 à 35 dossiers de crainte de représailles par année. Toutes les affaires de représailles mettent en jeu des problèmes de comportement, parce que quelqu'un use de rétorsion envers quelqu'un d'autre et il est fréquent qu'un dossier de divulgation comporte un volet comportemental, si vous voulez. Un des éléments de définition de l'acte répréhensible dans la loi, c'est le grave manquement au code de conduite dans la fonction publique. Nous examinons activement les problèmes de comportement.

Jongler avec d'autres options qui sont offertes aux fonctionnaires, telles la procédure de grief et les systèmes informels de gestion des conflits mis en place partout au gouvernement, constitue certainement un défi opérationnel. Dans notre milieu, nous sommes régulièrement appelés à examiner un comportement et tous genres de gestes répréhensibles, tels la violation des lois ou l'abus des deniers publics.

**Mme Brenda Shanahan:** Merci.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Friday. Je sais que vous avez dit que vous commenceriez par vos réponses, mais vous allez devoir conclure avec cela aussi, car le temps est écoulé.

Mesdames et messieurs, je vous remercie beaucoup d'être venus ici. Vous excuserez la version tronquée de ce comité, mais nous allons probablement nous reparler dans les mois et années à venir. Je tiens à vous remercier de votre présence et de l'information fournie. Vous pouvez vous en aller.

Nous allons reprendre dans deux minutes environ, si possible, chers collègues, et siéger brièvement à huis clos pour traiter d'un sujet dans les affaires du comité.

[La séance se poursuit à huis clos.]







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>