



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

44<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 1<sup>re</sup> SESSION

---

# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 005**

Le vendredi 11 février 2022

---

Président : M. Robert Kitchen





# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le vendredi 11 février 2022

• (1300)

[Traduction]

**Le président (M. Robert Kitchen (Souris—Moose Mountain, PCC)):** Il est 13 h., donc nous serons à l'heure. C'est vendredi, donc nous voulons procéder le plus rapidement possible.

Bienvenue à tous à la cinquième réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes. Aujourd'hui, des représentants de Postes Canada nous présenteront une séance d'information.

La réunion se déroulera dans un format hybride conformément à l'ordre de la Chambre adopté le 25 novembre 2021. Certains membres du Comité sont présents en personne dans la salle tandis que d'autres utilisent l'application Zoom à distance. En ce qui concerne la liste des intervenants, notre greffier et moi-même ferons de notre mieux pour tenir une liste fusionnée pour tous les membres, qu'ils participent à la séance virtuellement ou en personne.

J'aimerais saisir l'occasion pour rappeler à tous les participants qu'il est interdit de prendre des captures d'écran ou des photos de votre écran.

Compte tenu de la pandémie et conformément aux recommandations des autorités sanitaires ainsi qu'à la directive émise par le Bureau de régie interne le 19 octobre 2021, pour assurer la bonne santé et la sécurité de tous, il est recommandé que tous ceux qui participent à la réunion en personne suivent les conseils suivants.

Toute personne symptomatique doit participer à la réunion au moyen de l'application Zoom et non en personne. Chacun doit maintenir une distance physique de deux mètres, tant assis que debout. Chacun doit porter un masque non médical en circulant dans la salle. Il est recommandé dans les termes les plus forts possible que les membres portent leur masque en tout temps, y compris lorsqu'ils sont assis. Des masques non médicaux sont disponibles dans la salle. Ils nous permettent d'entendre plus clairement les interventions que les masques en tissu.

Toutes les personnes présentes doivent maintenir une bonne hygiène des mains en utilisant le désinfectant pour les mains à l'entrée de la salle. Les salles de comité sont nettoyées avant et après chaque réunion, et pour ce faire, chacun est invité à nettoyer les surfaces telles que le bureau, le fauteuil et le microphone avec les lingettes désinfectantes fournies avant d'occuper et de quitter un siège.

En tant que président, j'appliquerai ces mesures pendant toute la durée de la réunion et je remercie d'avance les membres de leur coopération.

Avant de commencer, j'aimerais vous rappeler que nous avons dû écourter la réunion du mardi 8 février en raison de problèmes de

son qui ont perturbé l'interprétation. Malheureusement, nous n'avons pu entendre l'ombudsman de l'approvisionnement et ses collègues que pendant une heure. Je suis heureux de vous informer que l'ombudsman de l'approvisionnement a accepté de comparaître devant nous le vendredi 18 février 2022, de 13 à 14 h., afin de continuer à répondre à vos questions.

Pendant la deuxième heure de cette réunion du 18 février, nous nous réunirons à huis clos pour discuter des plans de travail de notre étude sur les projets d'approvisionnement en défense aérienne et de notre étude sur la stratégie nationale de construction navale.

Sur ce, j'invite les représentants de la Société canadienne des postes à faire leur déclaration liminaire.

Madame Fortin, la parole est à vous.

**Mme Manon Fortin (chef de l'exploitation par intérim, Société canadienne des postes):** Merci au président et aux membres du Comité de nous avoir invités à venir vous parler de service.

Je m'appelle Manon Fortin. Je suis chef de l'exploitation à Postes Canada. Je suis accompagnée de mon collègue Serge Pitre, qui est vice-président du développement commercial. Il collabore de près avec de nombreuses entreprises avec lesquelles nous travaillons.

Nous espérons que nous saurons répondre à vos questions au sujet du service, du point de vue des opérations et de la clientèle.

Pour commencer, j'aimerais aborder certains points importants pour vous mettre en contexte. Ce sera utile aux fins de notre discussion.

[Français]

À Postes Canada, nous comprenons l'importance du rôle que nous jouons dans la vie des Canadiens. Nous servons fièrement les gens d'un bout à l'autre du pays, dans les régions urbaines, rurales ou éloignées, ou encore dans le Grand Nord.

Postes Canada est la seule entreprise de livraison qui s'est engagée à servir tous les Canadiens grâce à son réseau. Nous servons les entreprises de toutes tailles en livrant leurs articles et en les aidant à entrer en contact avec de nouveaux clients.

Les petites entreprises comptent sur nous. Quand nous livrons leurs colis, nous ne représentons pas uniquement Postes Canada, nous représentons leur marque. Si nous pouvons soutenir les entreprises, c'est grâce à notre réseau inégalé d'établissements, de postes de facteurs et de bureaux de poste, et, par-dessus tout, c'est grâce à notre équipe exceptionnelle de plus de 55 000 employés qui vivent dans les collectivités qu'ils servent et qui font un travail vraiment incroyable.

• (1305)

[Traduction]

Les besoins de la population changent continuellement et Postes Canada s'y est toujours adaptée.

Comme nous servons tous les Canadiens, comme nous travaillons avec beaucoup d'entreprises et nous livrons une part importante des colis du pays chaque jour, nous sommes bien placés pour voir l'évolution du profil des consommateurs. Au cours des deux dernières années, nous avons observé un changement rapide et sans précédent des besoins des Canadiens.

Pensez-y: est-ce que vous et les membres de votre famille avez fait plus d'achats en ligne durant la pandémie?

Si c'est le cas, vous êtes comme la grande majorité des Canadiens. Ce n'est pas une tendance éphémère. C'est un changement radical et durable des habitudes de consommation. La demande de livraison, alimentée par les colis et le magasinage en ligne, a entraîné une hausse des volumes comparable à un bond de plusieurs années.

Cette hausse n'influence pas que Postes Canada et les entreprises dans le secteur de la livraison. Elle oblige les petites et moyennes entreprises à adapter rapidement leurs modèles d'affaires.

[Français]

La demande est encore plus forte dans les régions rurales que dans les centres urbains. Dans les deux dernières années, les volumes de colis en milieu rural ont augmenté de 48 %, comparativement à 13 % en milieu urbain.

Depuis le début de la pandémie, les Canadiens se tournent vers Postes Canada, qui leur offre un service de livraison essentiel et fiable.

Nous savons que nous jouons un rôle important pour rapprocher tous les Canadiens, tout en veillant au maintien de notre service et à la sécurité de notre personnel. Nous avons aussi fait beaucoup d'investissements pour maximiser notre capacité à long terme dans les deux dernières années.

Notre objectif est d'offrir un service essentiel fiable sur lequel tous les Canadiens, y compris les entreprises, peuvent compter.

[Traduction]

Nous soutenons les Canadiens depuis le début de la pandémie, mais nous savons qu'un rôle bien plus important encore nous attend, soit d'aider le pays à se reconstruire en mieux maintenant que la pandémie semble enfin derrière nous. C'est pourquoi nous sommes proactifs et faisons des investissements considérables. Nous comptons investir 4 milliards de dollars sur 5 ans pour développer des capacités essentielles, améliorer notre service, moderniser notre réseau et améliorer notre rendement environnemental.

Permettez-moi de vous donner quelques exemples.

D'abord, nous voulons augmenter la capacité de notre réseau. Jusqu'à récemment, une journée à un million de colis était une chose assez rare, qui arrivait seulement à l'approche de Noël. Maintenant, c'est une chose courante, à tel point que nous avons livré plus de 2 millions de colis à plusieurs reprises.

Pour assurer une livraison rapide, il nous fallait augmenter notre capacité de traitement et de tri dans l'ensemble de notre réseau. C'est ce que nous faisons. Beaucoup de colis entrent dans notre ré-

seau dans la région du Grand Toronto, site de notre plus grand centre de traitement de colis, Gateway, à Mississauga.

Pour alléger la charge à Gateway, améliorer le service à l'échelle du pays et augmenter la capacité, nous construisons une nouvelle installation, la première depuis des années. La construction est très avancée et le centre devrait ouvrir au début de l'année prochaine. À plein régime, nous y trierons plus d'un million de colis par jour, soit environ 50 % de plus qu'à Toronto. D'une superficie couvrant à peu près 6 terrains de football, l'établissement sera carboneutre.

Le nouvel établissement s'inscrit dans notre plan global pour augmenter la capacité et améliorer le service à l'échelle de notre réseau national.

[Français]

Notre établissement Léo-Blanchette, à Montréal, est aussi un centre important pour le tri des colis. On y prévoit une croissance continue. À la fin de l'année dernière, nous avons mis en service une nouvelle trieuse à paquets et avons apporté d'autres améliorations pour doubler la capacité et améliorer le suivi pour les clients.

Nous avons investi dans notre établissement de Moncton pour en faire un centre de colis dans la région de l'Atlantique. Nous avons aussi investi dans une nouvelle trieuse de colis à Kitchener pour répondre à la croissance rapide de la population dans le Sud-Ouest de l'Ontario. De plus, nous avons agrandi nos installations de livraison à Calgary et en avons construit une nouvelle près de l'aéroport à Regina.

Nous investissons également dans notre réseau de livraison en milieu rural, où la croissance a dépassé la capacité de nos installations. Par exemple, nous avons fait un investissement de près de 1 million de dollars pour doubler la taille du bureau de poste de Saint-Lin—Laurentides et réduire la congestion dans ces installations et celles de Sainte-Sophie et de Sainte-Anne-des-Plaines, à proximité.

Nous avons aussi lancé de nouveaux projets dans plusieurs régions du pays et dans les communautés pour augmenter la capacité et améliorer le service offert aux Canadiens.

J'espère pouvoir vous en dire davantage sur notre plan détaillé visant à répondre aux besoins en évolution des Canadiens au cours de la période de questions.

Pour l'instant, sachez que nous sommes bien conscients de notre responsabilité. Nous prenons les mesures qui s'imposent pour répondre à la demande accrue partout au pays, mais nous savons que l'importance de notre service est bien plus grande encore.

• (1310)

[Traduction]

Les Canadiens s'attendent à ce que nous servions l'ensemble de notre grand pays chaque jour et à ce que nous traitions chaque envoi et chaque client avec attention et respect. Nous comprenons la responsabilité qui découle de ces attentes et nos plans reflètent notre engagement.

Nous améliorons les services offerts dans nos bureaux de poste et nous en proposons de nouveaux. Nous testons dans deux collectivités rurales un nouveau modèle de carrefour communautaire en vue d'offrir une vaste gamme de services importants pour leurs résidents. Nous comptons en tirer des leçons afin d'améliorer encore nos bureaux de poste.

Nous avons mis en oeuvre une stratégie pour améliorer les services postaux des collectivités rurales et des communautés autochtones et du Nord mal servies. Nous collaborons avec plusieurs communautés en ce sens et nous continuerons à le faire parce que nous sommes conscients de notre rôle essentiel pour relier ces communautés au reste du pays.

Pour aider les petites entreprises à s'adapter aux demandes changeantes des consommateurs, nous leur fournissons de l'information sur les pratiques exemplaires et le marché et nous leur offrons des programmes de réductions. Mais surtout, nous leur offrons un service sur lequel elles peuvent compter et nous avons la capacité de veiller à ce qu'elles ne se fassent pas évincer par de grands détaillants.

[Français]

Nous travaillons fort pour assurer la sécurité de notre personnel et renforcer les relations avec nos agents négociateurs. Nos résultats en matière de sécurité continuent de s'améliorer. Nous avons conclu de nouvelles ententes avec tous nos agents négociateurs avant l'échéance. Notre personnel et notre clientèle peuvent donc avoir l'esprit tranquille.

Depuis le début de la pandémie, nous faisons ce qu'il faut pour surmonter les défis. Nous suivons les directives de l'Agence de la santé publique du Canada et travaillons avec nos collègues des syndicats pour protéger notre personnel. Plus que jamais dans notre riche histoire, nous faisons de l'environnement une grande priorité et nous faisons preuve de leadership en ce qui concerne les principaux défis sociaux.

En conclusion, j'ajoute qu'une seule organisation peut desservir les 16,5 millions d'adresses de notre grand pays et rapprocher les Canadiens.

[Traduction]

Une seule organisation peut parcourir chaque jour les quelque 473 000 kilomètres nécessaires pour atteindre chaque adresse rurale. C'est Postes Canada.

Nous sommes fiers de servir tous les Canadiens et de répondre à leurs besoins en évolution. Nous prenons notre responsabilité très au sérieux. Nous ne restons pas les bras croisés. Nous travaillons à concrétiser notre plan pour augmenter notre capacité, améliorer le service et soutenir les petites entreprises.

En parallèle, nous investissons également dans notre personnel incroyable et dans la protection de l'environnement de ce pays que nous servons avec fierté.

[Français]

Je vous remercie.

[Traduction]

Nous avons hâte de discuter avec vous.

[Français]

**Le président:** Je vous remercie beaucoup, madame Fortin.

[Traduction]

Nous allons maintenant passer à notre première série de questions. Nous accorderons six minutes à chaque intervenant. Le premier sera M. Paul-Hus.

M. Paul-Hus, la parole est à vous.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus (Charlesbourg—Haute-Saint-Charles, PCC):** Je vous remercie, monsieur le président.

Bonjour, madame Fortin et monsieur Pitre.

D'abord, madame Fortin, vous nous avez livré un témoignage qui nous donne une bonne indication des efforts que vous voulez faire. Par contre, le même problème existe toujours et c'est la raison pour laquelle nous sommes ici aujourd'hui. Nous nous questionnons sur les pertes qu'enregistre Postes Canada, trimestre après trimestre, et surtout au troisième trimestre 2021.

Je vais vous poser une question qui découle d'une demande du premier ministre Trudeau à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, Mme Tassi. Dans la lettre de mandat de cette dernière, il lui demande notamment de « [v]eiller à ce que Postes Canada fournisse à un prix raisonnable les services de grande qualité auxquels s'attendent les Canadiens et rejoigne plus efficacement les Canadiens vivant dans les régions rurales éloignées ».

Est-ce qu'il est possible, actuellement, de garder un prix raisonnable et d'offrir des services de grande qualité aux Canadiens, compte tenu des résultats observés d'un trimestre à l'autre?

**Mme Manon Fortin:** Je vous remercie de la question.

D'entrée de jeu, je dirais oui. Cependant, il faudra mettre en place certains éléments.

Les besoins des Canadiens et des entreprises canadiennes ont changé pendant la pandémie. Nous savons que nous sommes la seule entreprise de livraison qui peut atteindre 16,5 millions d'adresses. Nous savons aussi que nous sommes un partenaire essentiel, et un fier partenaire des petites et moyennes entreprises. Nous savons aussi que nous sommes l'entreprise de livraison préférée de la plupart des Canadiens.

Pendant la pandémie, les Canadiens ont augmenté leurs activités commerciales en ligne de 48 %. En moyenne, ceux qui font du commerce en ligne effectuent 27 commandes par année, ce qui représente 65 % de plus qu'en 2019.

Comme je le disais dans mon allocution, ces activités ont créé une croissance exponentielle de 48 % dans le secteur rural, et de 13 % en milieu urbain.

● (1315)

**M. Pierre Paul-Hus:** Je suis désolé de vous interrompre, mais mon temps de parole file rapidement.

**Mme Manon Fortin:** D'accord.

**M. Pierre Paul-Hus:** Je vous remercie de votre réponse.

Dans le groupe de Postes Canada, la partie liée à Purolator — si je ne me trompe pas — et à la livraison des colis achetés en ligne est profitable à l'entreprise. Le déficit opérationnel a davantage trait aux envois traditionnels, c'est-à-dire les lettres et le courrier, par exemple.

Est-ce bien cela?

**Mme Manon Fortin:** Il s'agit de deux entreprises distinctes.

Les résultats montrent que nous avons enregistré une perte de 264 millions de dollars lors du troisième trimestre. Pour ce qui est de l'année complète, nous avons enregistré une perte de 492 millions de dollars.

Si l'on regarde la portion liée aux revenus, pour la même période, on constate un gain de 500 millions de dollars comparativement à l'année précédente. Ce qui a eu des répercussions sur notre profitabilité, c'est le fait que les coûts ont été plus grands que la croissance des revenus.

Nous nous concentrons à améliorer notre service, à assurer notre profitabilité et à conserver notre mandat. Nous nous concentrons énormément sur les investissements, afin d'offrir le meilleur service possible à tous les Canadiens.

**M. Pierre Paul-Hus:** Encore une fois, je suis désolé de vous interrompre, mais je dois accélérer la cadence.

Tantôt, vous avez parlé de l'augmentation relative à la livraison de colis en milieu rural. À mon avis, cela s'explique par le fait qu'il n'y a pas de concurrence à cet égard dans les milieux ruraux. En effet, Postes Canada est la seule organisation à faire des livraisons en milieu rural. Dans les villes comme Montréal, Québec et Toronto, le secteur privé fait concurrence à Postes Canada. Souvent, ce sont les compagnies privées qui font la livraison des colis achetés en ligne. C'est notamment le cas à Québec.

Qu'est-ce qui explique que Postes Canada n'est pas le principal fournisseur de services? Son service est-il trop lent comparativement à celui des entreprises privées?

**Mme Manon Fortin:** Nous avons une très grande part de marché dans les milieux urbains et ruraux. L'an passé, nous avons livré plus de 340 millions de colis.

Ce qui nous avantage et nous rend très fiers, c'est que nous avons un réseau inégalé pour ce qui est de l'entrée des colis dans le réseau et de la livraison. En effet, nous sommes présents dans toutes les communautés.

Comme je l'ai dit, le nombre de colis à livrer a augmenté. Si nous voulons continuer à être concurrentiels et à offrir un service de qualité, il faut investir, non seulement dans les grands centres, mais aussi dans les petites communautés du Canada.

**M. Pierre Paul-Hus:** Madame Fortin, j'aimerais vous poser une dernière question.

Comme on le sait, un sondage a été commandé par le gouvernement. Que pensez-vous de l'idée de réduire les services? On veut obtenir un excellent service, mais il est possible que celui-ci soit diminué à trois jours par semaine.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement ce que vous pensez de cela?

**Mme Manon Fortin:** Je tiens à mentionner que ce n'est pas nous qui avons fait le sondage.

Nous concentrons nos efforts sur notre mandat à long terme, selon lequel nous devons offrir le meilleur service possible à tous les Canadiens et à toutes les entreprises canadiennes. Nous essayons donc de répondre aux besoins, bien qu'ils soient changeants.

Comme je l'ai déjà dit, nous nous concentrons sur les investissements afin de répondre aux besoins sur le plan de la capacité. Nous voulons améliorer le service dans toutes les communautés.

**M. Pierre Paul-Hus:** Je vous remercie.

[Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur Paul-Hus.

Nous allons maintenant passer à M. Bains, pour six minutes.

**M. Parm Bains (Steveston—Richmond-Est, Lib.):** Merci, monsieur le président et merci à nos invités, à nos témoins qui sont ici aujourd'hui.

Je vous parviens de la Colombie-Britannique, sur la côte Ouest, à Richmond. YVR y a fait des investissements importants, avec une grande station de tri et de camionnage.

Il y a un autre bureau dans le quartier où je vis, à quelques pas de chez moi. Le magasin Canadian Tire a un comptoir de Postes Canada à l'intérieur.

Ma question porte davantage sur certains investissements qui sont faits pour soutenir l'innovation et la croissance. Est-ce un modèle utilisé dans tout le Canada, le fait d'avoir des comptoirs et des succursales de Postes Canada à l'intérieur d'autres points de vente au détail ou de magasins à grande surface? Pouvez-vous m'en dire un peu plus à ce sujet?

● (1320)

**Mme Manon Fortin:** Nous avons un réseau de 6 000 bureaux de poste. Certains d'entre eux sont fournis par des entreprises hôtes, comme vous venez de le décrire, et d'autres sont fournis par des bureaux de poste de la Société, principalement dans les régions rurales du Canada. Nous avons plusieurs emplacements dans les régions urbaines du Canada, mais la plupart de nos bureaux de poste de la Société se trouvent à l'extérieur de ces zones. Notre objectif est de fournir le meilleur service possible à tous les Canadiens et aux petites et moyennes entreprises. Ce modèle consistant à disposer d'un vaste réseau où les clients et les entreprises peuvent accéder à nos services fait absolument partie de notre réseau opérationnel.

**M. Parm Bains:** C'est un effort constant, alors.

Le réseau va-t-il s'étendre? Pouvez-vous me donner une certaine rétroaction? Avez-vous des commentaires de la part de clients? Est-ce une activité rentable pour Postes Canada? Quel genre de commentaires recevez-vous pour continuer à faire croître ce modèle?

**Mme Manon Fortin:** Je n'ai pas de détails sur l'aspect financier ou la stratégie derrière ce modèle, mais je peux certainement faire un suivi pour vous à ce sujet.

Je dirais que, dans le souci de fournir un service à tous les Canadiens, notre réseau de bureaux de poste est certainement un élément clé. C'est un point d'accès que les autres entreprises de livraison n'ont pas, mais nous l'avons. Nous en sommes fiers et c'est un élément très important de notre réseau.

**M. Parm Bains:** Je vais changer un peu de cap. Je tiens à parler aussi de gains d'efficacité, un peu pour savoir comment vous pourriez avoir plus d'attrait pour votre clientèle.

J'ai récemment eu la chance d'assister à une brève présentation et si j'ai bien compris, trois colis sur cinq sont livrés par Postes Canada. Des gains d'efficacité sont-ils possibles pour augmenter cette proportion? Quelle est la compétitivité par rapport aux autres entreprises présentes sur le marché? À l'avenir, comment pouvez-vous continuer à être pertinente?

**Mme Manon Fortin:** Je vais peut-être me répéter un peu, mais en fait, comme les besoins des Canadiens évoluent, la meilleure façon pour notre société de rester pertinente et de continuer à s'autofinancer est de suivre l'évolution de ces besoins. Comme je l'ai dit, nous sommes la seule entreprise de livraison qui se rend à ces 16 millions d'adresses et à l'ensemble des entreprises et des fermes à travers le pays. Nous sommes l'entreprise de livraison préférée de la plupart des Canadiens et nous investissons. Notre objectif actuel est d'investir massivement pour continuer à offrir le service sur lequel tous les Canadiens peuvent compter.

Je vais vous donner quelques exemples de la façon dont nous y prenons. Nous avons investi 85 millions de dollars dans le centre de tri de Montréal afin d'y ajouter une troisième trieuse pour qu'il puisse traiter ce volume supplémentaire et dispose de la capacité nécessaire pour améliorer le service et le traitement. À Moncton, nous avons agrandi le centre et installé une trieuse afin de mieux servir toute la région de l'Atlantique. À Kitchener, nous venons d'installer une trieuse, encore une fois pour améliorer le service dans le sud-ouest de l'Ontario. Nous sommes en train de construire un deuxième centre à Toronto pour offrir une capacité d'un million de pièces par jour. Encore une fois, je rappellerai à tous qu'il s'agira d'un bâtiment carboneutre, ce qui est une illustration concrète de notre objectif écologique.

Cela ne s'arrête pas au Canada urbain, cela vaut pour l'ensemble du réseau. Nous avons réservé 336 millions de dollars pour des endroits à l'extérieur du Canada urbain, comme North Battleford, Val-d'Or, Charlottetown, Kamloops, Prince George, Vegreville, Torbay, Neguac et White City, en vue de combler les besoins de livraison de la petite localité jusqu'à la plus grande.

• (1325)

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

Nous passons maintenant à Mme Vignola, pour six minutes.

[Français]

**Mme Julie Vignola (Beauport—Limoilou, BQ):** Bonjour, madame Fortin.

Je vous remercie de vous joindre à nous aujourd'hui. J'ai beaucoup de questions à poser.

Selon le rapport que le Comité a produit en 2016, l'accès à certains bureaux de poste est problématique pour les personnes âgées et les personnes handicapées.

Postes Canada a publié récemment un feuillet publicitaire qui annonce des mesures visant les personnes handicapées et les personnes âgées. C'est beau, mais les dates cibles sont assez éloignées. On parle de 2030 ou de 2040. Je n'ai pas la date exacte, mais c'est quand même loin, d'autant plus que la loi touchant l'accessibilité, au Québec, est en vigueur depuis longtemps.

Mon collègue de Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques se bat depuis plus de 18 mois pour que le bureau de poste de Cabano, pour donner un exemple concret, soit accessible aux personnes âgées. Cela fait 18 mois qu'il se fait dire que l'on ne trouve pas d'électricien pour installer un bouton-poussoir qui ouvre la porte, ce qui facilite l'accès pour les personnes âgées et les personnes handicapées. On attend depuis 18 mois l'installation d'un bouton-poussoir.

Quelles sont les mesures concrètes, outre ce feuillet publicitaire, que Postes Canada a l'intention de prendre rapidement pour que les gens puissent accéder à leur bureau de poste?

**Mme Manon Fortin:** Premièrement, cela me désole un peu d'entendre ce qui se passe à Cabano. Toutefois, je peux vous dire que nous nous concentrons sur le besoin d'améliorer notre réseau et d'y faire des investissements non seulement pour augmenter sa capacité, mais aussi pour corriger des lacunes et améliorer l'accessibilité, comme vous l'avez bien dit.

Nous avons une stratégie en matière d'accessibilité, appuyée par des investissements, pour éliminer les barrières comme celles que vous venez de décrire concernant le bureau de poste de Cabano. Chaque fois que nous faisons des rénovations ou que nous faisons bâtir un nouveau dépôt ou une nouvelle succursale, nous nous assurons que les nouvelles normes sont appliquées.

Dans le cas de Cabano, je vais demander à mon équipe de faire un suivi auprès de vous. Ce n'est vraiment pas acceptable. Nous allons corriger la situation.

**Mme Julie Vignola:** Je vous remercie.

Quels sont les moyens d'évaluation des anciennes bâtisses pour s'assurer qu'elles sont accessibles?

**Mme Manon Fortin:** Nous avons une équipe qui, chaque année, fait une évaluation du bâtiment non seulement sur le plan de l'accessibilité, mais aussi sur le plan mécanique, structurel, et ainsi de suite. Elle nous fournit ensuite la liste des lacunes.

Chaque année, nous mettons 45 millions de dollars de côté pour corriger ces lacunes, y compris celles relatives à l'accessibilité.

Je suis vraiment désolée pour Cabano. Nous allons faire un suivi. Vous pouvez compter sur moi.

**Mme Julie Vignola:** Je vous remercie beaucoup.

**Mme Manon Fortin:** Je vous en prie.

**Mme Julie Vignola:** Dans le rapport que le Comité a publié en 2016, des députés ont parlé d'engager activement les municipalités dans les décisions qui ont une incidence sur la gestion du territoire. Ils ont aussi suggéré la mise en place d'une grille tarifaire universelle et équitable qui tiendrait compte de la grosseur et du poids des colis.

Incluez-vous actuellement les municipalités dans la prise de décision? Je ne parle pas juste de la consultation, mais vraiment de leur inclusion dans la prise de décisions qui touchent le territoire. Vous pouvez me répondre simplement par oui ou non.

• (1330)

**Mme Manon Fortin:** En général, que ce soit en ce qui a trait à l'installation de boîtes communautaires ou aux problèmes liés aux services dans la communauté, à l'accès aux édifices, aux nouveaux services ou aux nouvelles demandes, oui, nous consultons de plus en plus les communautés.

Les cas de Membertou et de High Prairie sont des exemples très précis où nous avons créé un centre communautaire spécialement pour la communauté en consultant celle-ci.

Pour ce qui est de la question des prix, je vais me tourner vers mon collègue M. Pitre.

**Mme Julie Vignola:** J'ai une question précise concernant les prix.

**Mme Manon Fortin:** D'accord.

**Mme Julie Vignola:** Selon ce que je vois, la grille tarifaire n'est toujours pas universelle ni équitable. Ce qui est pire encore, c'est que l'on applique un supplément pour carburant lorsqu'il s'agit de livrer des colis dans certaines régions. Lorsque j'ai demandé pourquoi on appliquait ce supplément, l'employé m'a répondu que c'était pour livrer les colis.

Franchement, c'est un peu la fonction de Postes Canada de livrer des colis. J'imagine que, quand on fait une livraison locale, dans le même village, les employés n'y vont pas à cheval ou en traîneau à chiens. Il y a toujours du carburant qui est utilisé.

Le fait d'appliquer ce supplément pour carburant n'est-il pas une manière un peu déguisée de ne pas avoir de tarif universel et équitable pour les régions éloignées?

**Mme Manon Fortin:** Permettez-moi de demander à mon collègue M. Pitre de répondre à votre question.

Monsieur Pitre, pourriez-vous y répondre?

**M. Serge Pitre (vice-président, Développement commercial, Société canadienne des postes):** Oui. Je vous remercie de me donner l'occasion de répondre à cette question.

Le supplément pour carburant ne s'applique pas de manière spécifique à un endroit donné dans le domaine du transport. Étant donné que le prix du carburant fluctue beaucoup d'un mois à l'autre et d'un trimestre à l'autre, un indice est établi pour tous les prix afin d'harmoniser les fluctuations du prix du carburant.

Tout le monde utilise cet outil dans le marché. Les livraisons représentent un coût très important partout au pays. Comme je l'ai dit, cet outil est employé dans toute l'industrie, pas seulement chez Postes Canada, afin de gérer ces fluctuations.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, madame Fortin. Nous vous en sommes reconnaissants. Si vous avez quelque chose à ajouter, ce sera apprécié.

Madame Vignola, je vous ai laissé un peu plus de temps. Vous m'en avez glissé une en douce.

Nous allons maintenant passer à M. Johns.

Je vais être plus intraitable avec vous, M. Johns. Vous disposez de six minutes.

**M. Gord Johns (Courtenay—Alberni, NPD):** Merci, c'est gentil.

Je ne peux vraiment pas vous remercier assez, madame Fortin et monsieur Pitre, d'être venus témoigner aujourd'hui.

Il y a quelques jours à peine, nous avons appris que le BCP avait mené un sondage interne extrêmement préoccupant pour les travailleurs des postes, pour les Canadiens qui comptent sur la livraison du courrier et, bien sûr, pour le NPD. Certaines questions avaient trait à la fin de la livraison à domicile, au remplacement de travailleurs par des machines et à la fermeture de bureaux de poste ruraux. Ces questions sont très préoccupantes.

Je crois comprendre que ni Postes Canada ni les syndicats des travailleurs postaux n'ont participé à ce sondage.

Je me demande quelle est votre réaction lorsque vous voyez le gouvernement poser des questions comme celles-ci et l'incidence que cela pourrait avoir sur vos activités.

**Mme Manon Fortin:** Vous avez tout à fait raison. Nous n'avons pas participé au sondage et nous n'en avons pas été informés.

Nous continuons à nous concentrer sur notre mandat de longue date qui consiste à offrir un service d'excellente qualité à tous les Canadiens tout en nous autofinçant.

C'est précisément pour cette raison que nous répondons aux besoins changeants des Canadiens. C'est pourquoi nous investissons massivement dans notre réseau, dans l'ensemble du réseau, du plus petit bureau au plus grand à Toronto, pour nous permettre de nous adapter à ces besoins et de disposer de la capacité de fournir le meilleur service possible.

**M. Gord Johns:** Je comprends parfaitement.

Pouvez-vous convenir que les questions du sondage étaient erronées?

**Mme Manon Fortin:** Je suis la responsable de l'exploitation ici. Mon travail et ma priorité sont les opérations quotidiennes et la prestation du meilleur service possible.

**M. Gord Johns:** Qu'en dites-vous? Elles étaient trompeuses. On a dit aux Canadiens que les contribuables allaient devoir payer et c'est faux.

Postes Canada est autonome. Pouvez-vous le confirmer? C'est une société autonome. Elle ne dépend pas de revenus provenant du Trésor fédéral.

**Mme Manon Fortin:** Postes Canada est autonome. Nous sommes obligés de nous autofinancer, c'est juste.

• (1335)

**M. Gord Johns:** Bien. Pourriez-vous faire le point pour nous sur les initiatives ou les études que Postes Canada entreprend en ce qui concerne l'automatisation de ses services, que ce soit dans les installations postales ou dans les rapports avec les clients?

**Mme Manon Fortin:** Je ne suis pas au courant. Comme je l'ai dit, je suis responsable de l'exploitation et de la prestation des services au quotidien.

Je peux toutefois vous dire que nous avons des plans d'investissements importants, qui comprennent la construction ou l'agrandissement d'immeubles et l'automatisation pour nous donner la capacité de trier et de livrer des volumes supplémentaires de colis qui passent par l'ensemble de notre réseau. Voilà l'objet de nos plans.

**M. Gord Johns:** Amazon est l'un de vos grands concurrents. Pouvez-vous nous dire à quel point il est injuste qu'elle ne paie pas d'impôts au Canada comme les autres sociétés?

**Mme Manon Fortin:** Comme je l'ai dit, je suis la responsable de l'exploitation ici, donc si vous avez des questions sur le service, les opérations et la sécurité...

**M. Gord Johns:** D'accord, pas de problème. Parlons-en.

La sécurité est un élément très important. Vous l'avez évoquée tout à l'heure. La Loi canadienne sur l'accessibilité est maintenant en vigueur et l'emploi des personnes handicapées a été désigné comme une priorité clé, reconnaissant le lien explicite entre le handicap, la pauvreté et l'emploi. En quoi consistent donc les principales stratégies de Postes Canada afin de prendre des mesures d'adaptation pour les employés qui développent une déficience intellectuelle ou physique et qui sont incapables d'exercer leurs fonctions actuelles, ou pour les personnes qui souffrent de symptômes de la COVID longue et qui sont incapables de s'acquitter de leurs tâches?

Je suis sûr que de nombreuses personnes ont été touchées par la COVID et par des troubles de santé mentale.

**Mme Manon Fortin:** Chez Postes Canada, nous avons à cœur de jouer un rôle de premier plan sur les principaux enjeux auxquels le pays est confronté et à être une force de changement positive. Nous voulons faire mieux à cet égard. Notre mandat social en est un élément. Nous investissons 5 millions de dollars au service de l'équité, la diversité et l'inclusion. Nous avons un plan d'action en 40 étapes.

**M. Gord Johns:** Je comprends. Je suis vraiment inquiet pour les travailleurs qui ont été blessés au travail et je veux m'assurer que nous prenons des mesures d'adaptation pour ces travailleurs, surtout compte tenu de la COVID et de la flambée des blessures professionnelles.

Madame Fortin, pouvez-vous nous fournir une mise à jour sur les projets pilotes de carrefours communautaires qui sont en cours à Membertou et à High Prairie? En particulier, j'aimerais connaître les commentaires que vous avez reçus de la communauté et savoir si ces projets de carrefours donnent de bons résultats. Si Postes Canada a désigné d'autres communautés auxquelles ce programme pourrait être étendu, sur quels critères Postes Canada se base-t-elle pour étendre le projet à d'autres communautés?

**Mme Manon Fortin:** Nous avons deux carrefours communautaires, un à High Prairie, en Alberta, lancé en novembre, et un autre qui est en voie d'être mis en œuvre à Membertou, en Nouvelle-Écosse. Il sera lancé cette année. Nous prévoyons de mettre en place deux autres carrefours dans des endroits qui restent à déterminer.

Il s'agit de nouveaux modèles que nous mettons à l'essai afin d'améliorer l'accès local dans les régions rurales du Canada et pour aider les petites et moyennes entreprises locales à communiquer avec leurs clients. Vous parlez de critères, mais en réalité, ils ne sont pas universels, car nous prenons particulièrement soin de consulter la communauté et de lui demander quels sont ses besoins. Nous travaillons aussi avec les syndicats dans le cadre du programme pour déterminer comment nous pouvons servir au mieux nos clients locaux.

Voici quelques exemples de services qui ont été proposés et qui seront mis en œuvre: les prêts MonArgent qui sont, comme vous le savez, un nouveau service financier que nous mettons à l'essai, les guichets automatiques, le ramassage ou le dépôt de colis en tout temps, les services aux petites et moyennes entreprises, les salles de réunion que des entreprises locales peuvent louer et utiliser...

**Le président:** Merci, madame Fortin. Si vous avez d'autres points à ajouter à cette réponse, vous pourrez les soumettre par écrit au greffier, nous vous en serions reconnaissants.

Nous allons maintenant passer à la deuxième série de questions en commençant par M. McCauley. Allez-y, je vous en prie, pour cinq minutes.

• (1340)

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Merci, monsieur le président. Chers témoins, merci de vous joindre à nous.

Avant de commencer, je tiens à féliciter l'un de vos gestionnaires en l'Alberta, Donald Cooper. Il est phénoménal. Il a beaucoup aidé nos concitoyens, alors merci beaucoup à lui.

J'aimerais aborder certaines questions d'ordre financier. Combien Postes Canada a-t-elle perdu l'an dernier?

**Mme Manon Fortin:** Merci pour le coup de chapeau à Donald Cooper, un très bon employé.

Nos résultats publiés diront qu'au troisième trimestre, nous avons essuyé une perte de 492 millions de dollars.

**M. Kelly McCauley:** Quelle est la prévision pour le reste de l'année?

**Mme Manon Fortin:** Je n'ai pas ces détails sous la main.

**M. Kelly McCauley:** C'est probablement similaire, donc peut-être 650 ou 700 millions de dollars de pertes. L'an dernier, c'était environ trois quarts de milliard.

J'ai participé à l'étude originale sur Postes Canada que nous avons menée à la grandeur du pays il y a six ans. Bien sûr, Ernst & Young avait prévu que Postes Canada ne perdrait pas autant d'argent avant 2026. Vous avez atteint l'objectif plus tôt que prévu. Je suppose que des félicitations ne sont pas de mise, mais...

L'alinéa 5(2)b) de la Loi sur la Société canadienne des postes stipule que vous devez vous autofinancer. Cela ne semble pas être le cas, et les résultats contredisent également le mandat de 2018, soit d'assurer un service de qualité à un prix raisonnable. Ce n'est pas forcément compatible avec l'autofinancement afin que les contribuables ne soient pas forcés d'éponger ces pertes massives.

Entrevoyez-vous une récupération de ces pertes massives, qui vont atteindre un milliard et demi de dollars en deux ans et qui vont s'aggraver?

**Mme Manon Fortin:** La réponse est que nous avons un plan vers la viabilité. Nous avons un double mandat, comme vous le savez, celui d'assurer le service à toutes les adresses canadiennes tout en assurant notre viabilité financière. Deux ans de pandémie et l'évolution des besoins des Canadiens...

**M. Kelly McCauley:** Je suis désolé, mais si vous me permettez de vous interrompre, le groupe de travail et Ernst & Young avaient clairement indiqué, il y a quatre ou cinq ans, que nous faisions fausse route en ce qui concerne l'autofinancement. La situation a empiré, même par rapport à ce qu'ils avaient prévu.

Il semble que nous faisons fausse route en ce qui concerne la partie de la loi régissant la société qui parle d'« autofinancement ». Comment allons-nous atteindre l'autofinancement alors que nous perdons trois quarts de milliard de dollars par année? Je ne vous en impute pas nécessairement la responsabilité, plutôt qu'à l'orientation donnée par le gouvernement, mais ce sont les contribuables qui vont finir par ramasser la facture.

**Mme Manon Fortin:** Nous pensons que le fait d'investir massivement dans notre service et dans notre capacité, de faire passer les Canadiens en premier et de réagir à l'évolution de leurs besoins nous aidera à tendre vers l'autofinancement. Voilà pourquoi nous investissons afin d'assurer ce service à tous les Canadiens à hauteur de 4 milliards de dollars au cours des prochaines années, ce qui augmentera notre capacité de 50 % à l'échelle nationale...

**M. Kelly McCauley:** Pour la livraison de colis à faible profit, cependant, voilà ce que nous augmentons...?

**Mme Manon Fortin:** La capacité que nous augmentons, c'est effectivement pour augmenter notre capacité de livraison de colis, oui.

**M. Kelly McCauley:** D'accord, et combien gagnons-nous par dollar dépensé pour ce service par rapport à la livraison du courrier en déclin? Ce sont quelques sous par dollar par rapport à, disons, un profit par dollar de 67 ou 68¢ pour le courrier direct, le courrier adressé?

**Mme Manon Fortin:** Je ne connais pas ces détails. Nous pourrions certainement vous les transmettre. Ce que je peux dire...

**M. Kelly McCauley:** Je comprends la situation difficile dans laquelle vous vous trouvez, mais les profits vont dans le mauvais sens et nous investissons massivement dans le secteur d'activités à faible profit de Postes Canada. Je ne vois pas comment cela va nous sortir d'un déficit de trois quarts de milliard de dollars, un déficit, et je me répète, que les contribuables vont devoir combler. Je m'inquiète beaucoup du fait que les contribuables devront ramasser la facture pour ce qui est peut-être une orientation politique sur l'amélioration du service au lieu de respecter la loi sur la Société canadienne des postes qui prescrit l'autofinancement...

**Mme Manon Fortin:** Oui, comme je l'ai dit, nous croyons que notre progrès vers l'autofinancement vient du fait que nous faisons passer les Canadiens en premier et que nous répondons aux besoins qui ont évolué au cours de cette pandémie. Nos investissements nous permettront de combler ces besoins au cours des prochaines années.

• (1345)

**Le président:** Je vous remercie.

Nous allons maintenant donner la parole à M. Jowhari pour cinq minutes.

**M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci, madame Fortin. Nous vous remercions de votre témoignage.

Parmi les nombreuses priorités que vous avez énumérées, l'élargissement de la capacité et du soutien aux petites entreprises est celle qui m'a le plus frappé. Surtout, vous avez parlé d'environ 4 milliards de dollars sur quatre ans environ, un investissement axé sur une initiative d'augmentation de la capacité et misant sur l'amélioration des opérations.

J'ai quelques questions à vous poser. Si je comprends bien, nous augmentons la capacité dans l'est de l'Ontario. L'une des trois phases de construction est terminée. Pouvez-vous faire brièvement le point pour nous sur ce sujet?

De plus, aidez-moi à comprendre. Lorsque vous parlez d'améliorer les opérations, à part le temps de traitement, comment cette

amélioration contribue-t-elle à un meilleur niveau de service, qu'il s'agisse du coût d'exploitation ou de la prestation de services?

Si vous me laissez un peu de temps pour poser une question sur le soutien aux petites entreprises, je vous en serais vraiment reconnaissant.

Pourquoi ne commencerions-nous pas par la première question?

**Mme Manon Fortin:** Je crois que la première question portait sur l'installation de l'est de l'Ontario, notre deuxième installation à Toronto.

Toronto est notre plus grand point d'entrée pour les colis au Canada. C'est de là que partent la plupart des colis et qu'ils sont acheminés vers leur destination. Comme les achats en ligne ont été beaucoup plus nombreux pendant la pandémie, nous avons décidé d'investir dans un deuxième centre afin d'améliorer notre service et de le gérer à partir de Toronto.

Ce centre représente un investissement de 470 millions de dollars à Scarborough. Nous serons en mesure d'y traiter un million de colis par jour, soit 50 % de plus que la capacité actuelle. Il sera doté d'un équipement automatisé à la fine pointe qui facilite et accélère le traitement de ces articles dans les installations et aide à les acheminer vers leur destination...

**M. Majid Jowhari:** C'est le sujet sur lequel je veux me concentrer.

Je comprends l'augmentation de la capacité. Je comprends que notre capacité de traitement augmente. Je comprends que nous pouvons traiter un plus grand volume. Cependant, au bout du compte, cela nous aide à améliorer notre prestation de services de quel point à quel point? Par exemple, à partir du traitement jusqu'à la livraison au client, il fallait auparavant un jour et demi, et maintenant il faut x jours. Pourriez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

**Mme Manon Fortin:** Bien sûr. Il y a deux éléments à cette réponse. Tout d'abord, si nous ne disposons pas de la capacité de traiter la totalité des volumes que nous recevons, ce qui est en quelque sorte la situation que nous avons vécue au début de la pandémie lorsque nous avons vécu l'afflux de colis, nous en venons à être incapables d'acheminer le produit assez rapidement, ce qui a des répercussions sur le service tout au long du processus. Nous ne voulons pas répéter cette expérience.

L'équipement que nous fournissons dans ces installations nous permet de faire un tri beaucoup plus poussé. Notre réseau a changé. Le réseau a évolué. L'endroit où vivent les gens a évolué. Pensez à l'Ontario et à ce qui est arrivé à certaines communautés au nord de Toronto et comment elles ont changé. Les volumes de colis ont changé eux aussi.

L'automatisation permet un tri plus poussé afin d'éviter les transferts multiples entre chacune de nos exploitations...

**M. Majid Jowhari:** Vous parlez d'améliorer la prestation du service de combien: 10 %, 20 %, 5 %?

**Mme Manon Fortin:** Nous n'avons pas encore établi le pourcentage d'amélioration du service, mais nous pensons qu'il sera considérable.

**M. Majid Jowhari:** Bien, merci.

Vous avez évoqué le soutien aux petites entreprises, surtout en cette période où nous effectuons beaucoup de transactions en ligne entre entreprises et clients. Quelle est l'incidence sur cette relation? Comment aidez-vous les petites entreprises?

**Mme Manon Fortin:** Je vais peut-être demander à mon collègue M. Pitre de répondre à cette question.

**M. Serge Pitre:** Essentiellement, pour la petite entreprise, je mentionnerais d'abord que tous les investissements que nous faisons dans le réseau profiteront à tous les marchés. Que vous soyez un petit client ou un gros compte, vous passez par le même processus et vous bénéficiez des mêmes gains d'efficacité lorsque nous investissons dans le réseau.

En ce qui concerne plus particulièrement les petites entreprises, nous avons beaucoup investi pour les aider à élargir leurs activités. Nous leur proposons de nombreux webinaires sur la façon de gérer le commerce électronique, de créer des sites, de gérer l'emballage et de réduire les coûts. Encore une fois, la plupart de ces petites entreprises n'ont pas le savoir-faire ou les ressources nécessaires pour le faire. Postes Canada est là pour elles.

L'an dernier, nous les avons aidées à être en mesure d'expédier, car la plupart d'entre elles n'étaient pas ouvertes pour servir directement les clients, alors nous les avons aidées en ligne. Nous avions aussi le marketing postal. Nous les avons aidées à joindre des clients potentiels. C'est ce que nous faisons à Postes Canada. Même au cours des trois dernières années, et j'espère que certains d'entre vous en ont reçu un à la maison, nous avons lancé ce que nous appelons un catalogue de vacances à l'époque des Fêtes. C'était un mélange de gros comptes, de petits clients et de très petits clients qui ont pu faire de la publicité dans tout le pays. Nous en avons expédié plus de 800 000...

• (1350)

**Le président:** Je vous remercie. Veuillez m'excuser de vous interrompre.

Nous donnons maintenant la parole à Mme Vignola pour deux minutes et demie.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je vous remercie beaucoup, monsieur le président.

Madame Fortin, au cours des derniers mois, des villes et des villages ont adopté des résolutions demandant à Postes Canada de maintenir la qualité de ses services, et plusieurs appuyaient des mesures novatrices. Je pense, entre autres, à la mise en place d'un service de vigilance auprès des personnes âgées, à la création de carrefours communautaires, dont vous avez déjà parlé, et à l'électrification des véhicules.

Je vais vous poser trois questions en rafale.

Avez-vous l'intention de mettre en place des projets pilotes concernant un service de vigilance pour les personnes âgées?

Vous avez mis en place deux projets pilotes de carrefours communautaires. Quels en sont les résultats? Est-ce qu'il y a d'autres projets pilotes de ce type, et où seront-ils mis en place?

En juin 2020, un appel d'offres a été publié pour un projet pilote de véhicules électriques, mais la date a toujours été repoussée, et maintenant, elle est fixée au 31 décembre 2022. Pourquoi la date a-t-elle été repoussée? Pouvez-vous nous garantir qu'elle ne sera pas repoussée de nouveau?

**Mme Manon Fortin:** Je vous remercie de ces questions.

Je commencerai par répondre à la question sur les centres communautaires. Nous n'avons pas encore de résultats à vous commu-

niquer, puisque le premier centre a été ouvert en novembre à High Prairie, en Alberta. Le deuxième centre, celui de Membertou, en Nouvelle-Écosse, ouvrira bientôt en 2022 et comporte des bornes de recharge électrique, puisque nous parlons aussi de véhicules électriques.

Justement, en ce qui concerne les véhicules électriques, je réitère que nous voulons jouer un rôle de premier plan dans les questions importantes pour les Canadiens, bien évidemment. L'environnement est l'une de ces questions, et nous avons l'intention de faire beaucoup mieux à cet égard. Nous avons élaboré, avec la collaboration de nos syndicats, le Plan d'action environnemental. Celui-ci, qui a été terminé en 2021, nous donnera des cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

**Mme Julie Vignola:** Je suis désolée de vous interrompre, mais recentrons-nous sur l'appel d'offres lui-même.

Pourquoi la date est-elle continuellement repoussée?

Pourriez-vous nous assurer qu'au 31 décembre, il n'y aura pas d'autre report de date?

**Mme Manon Fortin:** Concernant l'appel d'offres dont vous parlez, je n'ai pas de détails précis à vous donner à cet égard. Je peux cependant vous annoncer une bonne nouvelle, soit que nous recevrons nos premiers véhicules électriques cette année, dont certains seront envoyés à Montréal et les autres, à Vancouver.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à monsieur Johns, pour deux minutes et demie.

**M. Gord Johns:** Merci, monsieur le président.

Le sondage du BCP qui nous préoccupe beaucoup a reconfirmé ce que nous savions déjà. Les bureaux de poste ruraux doivent rester ouverts. Pour de nombreux résidents ruraux du Canada, le bureau de poste est l'endroit où ils font des affaires. De par ma propre expérience à Tofino, en Colombie-Britannique, je sais que le bureau de poste est le point d'ancrage du commerce local. J'y ai dirigé la chambre de commerce. Le bureau de poste fait partie intégrante des communautés rurales locales.

Nous croyons que les bureaux de poste ruraux pourraient jouer un rôle beaucoup plus important dans les communautés et c'est pourquoi nous voulons élargir les services, y compris les services bancaires postaux. Les grandes banques abandonnent actuellement les communautés rurales, laissant bien des gens sans accès à des services bancaires malgré des bénéfiques records. En offrant des services bancaires par l'entremise de son réseau de plus de 6 000 comptoirs postaux, dont beaucoup sont situés dans des régions rurales, Postes Canada pourrait devenir du jour au lendemain la banque la plus accessible au pays.

J'aimerais vous interroger sur les tests de marché que Postes Canada a menés à propos des services bancaires postaux. Comme je l'ai souligné, des collectivités rurales, nordiques et de petite taille ont grandement besoin de services bancaires. De nombreuses banques ferment leurs points de service. Mes collègues du NPD ont soulevé cette question à maintes reprises.

Pouvez-vous faire le point sur le nombre d'endroits où des tests de marché sont en cours, sur la façon dont Postes Canada informe ses clients des services bancaires qui sont mis en oeuvre et sur la façon dont vous mesurez le succès des tests de marché? Enfin, prévoyez-vous un déploiement national des services bancaires dans les bureaux de Postes Canada?

• (1355)

**Mme Manon Fortin:** Il y a plusieurs questions, alors tout d'abord...

**Le président:** Il vous reste une minute.

**Mme Manon Fortin:** Oh, mon Dieu. Bien, je vais essayer d'être très concise.

Pour nous, les carrefours communautaires sont l'expression de notre engagement à étendre les services dans les communautés. Comme je l'ai dit, l'un d'entre eux est prêt et l'autre est sur le point de l'être; deux autres sont prévus et leurs emplacements restent à déterminer.

En ce qui concerne nos services financiers, nous les avons élargis avec le nouveau produit de prêts personnels appelé « Prêt MonArgent ». Il s'agit d'un partenariat stratégique avec la Banque TD. Dès le départ, la réponse des clients a été positive et celle de la Banque TD aussi. Nous sommes assez satisfaits du test et nous allons renforcer les services financiers que nous offrons, mais nous n'avons pas l'intention de lancer une banque postale complète.

**Le président:** Merci, madame Fortin. C'était excellent. Bravo. Vous vous êtes arrêtée à la seconde près. Je vous remercie beaucoup.

Nous allons maintenant donner la parole à M. Lobb pour cinq minutes.

**M. Ben Lobb:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Ma première question porte sur le volume. Selon votre état financier de 2019, vous avez livré 7,8 milliards de colis. Je me demande simplement à quoi ressemblait la durée de disponibilité de vos installations, collectivement. Quelle était la durée de disponibilité de vos installations?

**Mme Manon Fortin:** Qu'entendez-vous par « durée de disponibilité »?

**M. Ben Lobb:** J'ai travaillé dans le secteur manufacturier. C'était assez simple. C'était la période pendant laquelle l'usine était ouverte et fonctionnait réellement.

**Mme Manon Fortin:** D'accord. Je me demandais: s'agit-il de l'entretien de l'équipement ou de l'installation?

Je dirais, surtout au début de la pandémie...

**M. Ben Lobb:** Je parle de 2019.

**Mme Manon Fortin:** En 2019, dans le cadre de l'exploitation normale, nous fonctionnions habituellement sans interruption, à l'exception d'un quart de travail au cours duquel nous n'étions généralement pas ouverts, soit le quart de nuit du samedi au dimanche, afin de donner un répit à notre personnel.

**M. Ben Lobb:** Maintenant, en 2006, vous aviez livré 11,6 milliards de colis, il y a donc eu presque quatre milliards de colis de moins en 2019 qu'en 2006, selon vos états financiers, ou vos rapports financiers. Je m'interroge. Si nous fonctionnons sans interruption en 2019, où se situe le changement, dans le tri et le traitement et tout le reste...? Y a-t-il un relâchement dans le système? Com-

ment se fait-il que nous traitons moins de colis, mais que nous fonctionnions toujours à plein régime?

**Mme Manon Fortin:** Nous traitons beaucoup plus de colis qu'en 2019. Comme je l'ai dit, la croissance des colis destinés aux régions rurales a été de 48 % et dans les régions urbaines du Canada, elle a été de 13 %. Il y a eu une augmentation nette des volumes de colis, une augmentation nette importante des volumes de colis et c'est dans ce secteur que nous investissons pour l'avenir, car nous savons que le commerce électronique va croître et que la demande va augmenter et nous devons être en mesure de continuer à fournir un excellent service aux Canadiens. Par rapport à 2019, les volumes sont en hausse. L'année dernière, nous avons livré 323 millions de colis.

**M. Ben Lobb:** D'accord, mais quand même, le total combiné est inférieur à ce que vous livriez en 2006, tout compris.

Très bien, je comprends ce que vous dites. Il y a une combinaison de produits différente.

**Mme Manon Fortin:** Oui.

**M. Ben Lobb:** Voulez-vous aborder la question du régime de retraite? Est-il entièrement financé ou y a-t-il un passif par rapport au régime de retraite?

• (1400)

**Mme Manon Fortin:** Je n'ai pas de détails à ce sujet, mais je serais heureuse de vous les fournir si vous le désirez.

**M. Ben Lobb:** D'accord. L'autre chose est que dans vos états financiers, les capitaux propres du Canada... C'est le gouvernement du Canada, lorsqu'il verse de l'argent. Je fais l'hypothèse suivante: au cours des deux dernières années, les capitaux propres du Canada ont-ils été affectés aux opérations ou à des projets d'immobilisations?

**Mme Manon Fortin:** Je ne suis pas une experte en finances, mais ce que je peux dire, c'est que nous avons investi massivement dans nos opérations afin de les moderniser, afin d'augmenter la capacité et de relever certains des défis que certains députés ont évoqués par rapport à notre réseau.

**M. Ben Lobb:** Bien. Ma dernière question, parce que je vais probablement manquer de temps, concerne les marges. Les marges d'exploitation sont assez faibles. Par rapport à FedEx, ce qui n'est peut-être pas une comparaison juste, elles sont nettement inférieures.

Nous avons parlé de certains domaines de croissance. Quelles marges augmentent? Vous avez parlé de la livraison de colis. Quelles sont les marges d'exploitation des livraisons de colis?

**Mme Manon Fortin:** Je pense que je vais passer la main à mon collègue, M. Pitre.

**M. Serge Pitre:** Encore une fois, vous parlez des marges et des endroits où nous pourrions faire croître l'entreprise. Essentiellement, comme Mme Fortin l'a dit, grâce à cet investissement, nous essayons d'être en mesure d'être plus efficaces, de réduire nos coûts et d'offrir un meilleur service aux Canadiens. Ainsi, nous serons plus compétitifs et nous pourrions attirer ce volume vers nous sur le marché.

**M. Ben Lobb:** D'accord. Vous allez faire un investissement, je le comprends. Vous allez augmenter l'efficacité. Avez-vous une projection d'où se situeraient vos marges d'exploitation potentielles, une fois que vous aurez fait cet investissement?

**M. Serge Pitre:** Eh bien, une fois que le rural...

**M. Ben Lobb:** Est-ce 3 %, 2 %, 5 %, 0 %...?

**M. Serge Pitre:** Je n'ai pas ce chiffre sous la main, mais nous pourrions vous le communiquer.

**M. Ben Lobb:** D'accord. La seule chose que je dirais, et je ne veux pas faire le difficile, c'est que je pense qu'il est important que le Comité...

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

Je remercie les témoins. Si vous pouviez remettre au greffier les réponses écrites aux questions qui vous ont été posées, ce serait très apprécié. Nous les ferons parvenir aux membres.

Je vous remercie.

Nous donnons maintenant la parole à M. Kusmierczyk pour cinq minutes.

**M. Irek Kusmierczyk (Windsor—Tecumseh, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Au Canada, nous avons évidemment une communauté très diversifiée. Nous avons beaucoup de relations et de réseaux à l'étranger. Je sais que Postes Canada offre des services d'envoi de devises aux Canadiens et, j'en suis sûr, à de nombreux travailleurs étrangers temporaires qui viennent ici. Nous avons environ 10 000 travailleurs étrangers temporaires qui viennent dans notre région chaque année.

Je voulais simplement vous demander qui utilise les services d'envoi de devises fournis par Postes Canada et quels avantages offre Postes Canada par rapport aux banques ordinaires qui offrent ce genre de services?

**Mme Manon Fortin:** Je suppose que vous parlez des services d'envoi de devises de type MoneyGram?

**M. Irek Kusmierczyk:** Oui.

**Mme Manon Fortin:** L'avantage que nous avons est sans aucun doute la taille de notre réseau, la portée de nos activités et notre accessibilité pour ceux qui veulent utiliser nos services.

Je dirais également que notre marque est l'une des marques les plus fiables au Canada, donc un service comme MoneyGram trouverait cela attrayant et serait rassuré de confier ses affaires à ce qui est une marque fiable.

**M. Irek Kusmierczyk:** Je sais que dans ce secteur, l'innovation — aller toujours là où se trouve la rondelle, répondre aux demandes des clients — est essentielle. Nous savons que les livraisons de colis ont augmenté de façon exponentielle. Lorsque les gens vivent dans des habitations à logements multiples, des condos par exemple, on voit parfois des boîtes et des boîtes empilées dans le hall.

Je sais que Postes Canada envisage de lancer des projets pilotes de casiers à colis automatisés dans tout le pays. Pouvez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet, comment ils fonctionnent et comment ils pourraient améliorer l'efficacité?

• (1405)

**Mme Manon Fortin:** Nous cherchons constamment des moyens d'innover et d'améliorer le service offert à tous les Canadiens, qu'ils vivent dans des collectivités urbaines, rurales ou dans le Nord. Nous avons testé des casiers automatisés et les tests sont terminés.

Nous avons également testé et sommes en train de mettre en place des casiers à colis non automatisés, qui fonctionnent très bien dans de nombreux immeubles en copropriété et à appartements, dans nos grandes villes et dans nos petites villes, partout où nous le

pouvons, en raison de l'augmentation du nombre de colis et de ce que vous avez décrit comme des boîtes dans le hall. Ce n'est pas nécessairement le haut niveau de service que nous voulons offrir. Nous avons installé des milliers de casiers à colis dans tout le pays pour faire face à ce problème.

Nous cherchons également d'autres endroits où nous pourrions installer des casiers à colis afin que les Canadiens puissent avoir leurs colis aussi près que possible de leur lieu de résidence ou de travail, s'ils retournent travailler.

**M. Irek Kusmierczyk:** C'est parfait. Merci.

En ce qui concerne l'innovation et l'assurance que vous fournissez différents services et un large éventail de services, j'ai une question sur l'utilisation des drones dans le service de livraison également.

Selon le rapport annuel 2020 de Postes Canada, il est actuellement prévu de tester les drones et la robotique pour la livraison du courrier et des colis, entre autres.

Quels sont les avantages et les inconvénients, selon vous, de la livraison par drone?

**Mme Manon Fortin:** Comme je l'ai dit, nous sommes toujours à la recherche de moyens d'innover et d'améliorer notre service. Dans les collectivités éloignées ou difficiles d'accès, à cause du climat ou pour toute autre raison, nous avons travaillé avec diverses entreprises pour voir si les drones pouvaient être une solution.

Nous avons testé les drones en Colombie-Britannique avec l'une des sociétés pharmaceutiques, et ce test nous a beaucoup appris sur le fonctionnement des drones, sur l'infrastructure, les personnes et l'expertise nécessaires. Nous continuerons à chercher des occasions d'utiliser des drones pour voir quelle utilité ils pourraient avoir dans notre réseau de livraison.

**Le président:** Merci beaucoup.

Profitant du fait que je suis président, je vous proposerais d'essayer ces drones dans le sud-est de la Saskatchewan pour voir comment ils fonctionnent là aussi. Je vous en serais reconnaissant.

Nous abordons maintenant notre troisième tour.

Monsieur Paul-Hus, vous avez cinq minutes.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Je vous remercie, monsieur le président.

Ma question ne sera peut-être pas facile à entendre. Cependant, le travail du Comité permanent des affaires gouvernementales et des prévisions budgétaires consiste à poser des questions précises autant que possible.

J'aimerais connaître votre point de vue concernant le fameux sondage qui a été mené sur les services de Postes Canada, lequel a été demandé par le gouvernement alors que l'organisation n'était même pas au courant.

Est-ce que cela témoigne d'une perte de confiance du gouvernement à l'égard de votre organisation?

**Mme Manon Fortin:** Comme je vous l'ai dit, nous n'avons pas participé au sondage, mais j'en ai pris connaissance.

Nous nous concentrons sur notre mandat principal. Pendant la pandémie, et surtout pendant la vague actuelle — la pire vague jusqu'à maintenant —, nous sommes vraiment demeurés concentrés sur notre mandat consistant à servir les Canadiens.

**M. Pierre Paul-Hus:** Je vous comprends, madame Fortin, mais qu'est-ce qui explique le fait que le gouvernement a demandé un sondage sans vous en parler?

Il a décidé de faire un sondage et de poser des questions aux Canadiens, à savoir la façon dont ils s'attendaient à recevoir les services de Postes Canada, sans même discuter avec vous pour savoir ce qui se passe et ce qui peut être fait.

Comment cela s'explique-t-il?

**Mme Manon Fortin:** Malheureusement, je ne peux pas répondre à cette question à la place du gouvernement fédéral. Je peux seulement parler en mon nom et au nom de notre société. Comme je vous l'ai dit, je suis responsable de l'exploitation au jour le jour. C'est le travail que je fais.

**M. Pierre Paul-Hus:** D'accord.

Je ne sais pas si vous aurez une réponse à ma prochaine question.

Lors de la dernière élection fédérale, 1,2 million de bulletins de vote spéciaux ont été envoyés aux Canadiens. De ce nombre, 90 274 sont arrivés en retard. N'y avait-il pas une demande pour que le processus de livraison soit accéléré, compte tenu de la situation critique, puisqu'il s'agissait d'une élection générale? Y avait-il des directives à cet égard?

Si oui, que s'est-il passé?

Sinon, que s'est-il passé?

Au bout du compte, je veux savoir ce qui s'est passé dans cette situation.

• (1410)

**Mme Manon Fortin:** Il y avait une grosse commande, effectivement, en ce qui a trait au travail à fournir au cours de la 44<sup>e</sup> élection fédérale.

Nous avons travaillé de très près avec Élections Canada pour l'appuyer dans ses efforts. Nous avons adopté la même approche que celle prise dans le cas de toutes les élections tenues au Canada. Nous nous sommes assurés, chaque jour, que tout le matériel était acheminé à Élections Canada comme il se devait.

Nous avons mis des mesures de suivi en place pour évaluer la situation quotidiennement. Nous étions en communication directe avec Élections Canada, chaque jour, pour y arriver.

Je ne peux pas parler au nom d'Élections Canada, mais je vous assure que, pour nous, ce projet nous tenait à cœur et que nous avons suivi cela de très près, à chaque étape.

**M. Pierre Paul-Hus:** Vous nous confirmez que, du côté de Postes Canada, tout était mis en place pour que les bulletins de vote spéciaux soient acheminés le plus rapidement possible.

Est-ce exact?

**Mme Manon Fortin:** Absolument.

**M. Pierre Paul-Hus:** Pourtant, vous n'êtes même pas capable d'expliquer le retard de livraison de 90 274 bulletins de vote spéciaux.

N'est-ce pas?

**Mme Manon Fortin:** Nous ne pouvons pas l'expliquer.

**M. Pierre Paul-Hus:** En 2021, Postes Canada a signalé une fuite de données à 44 grandes entreprises. Plus de 950 000 clients ont été touchés. Les données en cause ont été compromises entre juillet 2016 et mars 2019, et 97 % d'entre elles comprenaient le nom et l'adresse du destinataire.

Je sais que la faille est liée à un fournisseur, mais je ne comprends pas pourquoi vous n'avez rien su de cela pendant trois ans.

Qu'avez-vous à dire là-dessus?

**Mme Manon Fortin:** Nous prenons les fuites de données informatiques très au sérieux. Quand cela arrive, nous avons une marche à suivre pour informer le personnel qui traite ce type de dossier.

Nous avons de plus en plus de mesures en place pour protéger nos systèmes, et elles sont revues régulièrement. Nous travaillons fréquemment avec des experts.

**M. Pierre Paul-Hus:** Il ne me reste pas beaucoup de temps, alors je passe à ma dernière question.

Vous avez beaucoup parlé des investissements de Postes Canada, mais vous n'avez jamais vraiment abordé le plan. On n'en parle jamais.

Avez-vous un plan de retour à l'équilibre budgétaire ou, dans votre cas, un plan de profitabilité?

Va-t-on rester dans cette spirale négative encore longtemps?

**Mme Manon Fortin:** Comme je l'ai dit, nous avons deux mandats: servir les Canadiens en leur donnant le meilleur service possible et être financièrement responsables.

Une occasion se présente à nous. Les besoins des Canadiens ont changé, ce qui a créé une occasion à saisir en ce qui a trait au commerce électronique. Nous investissons donc énormément dans ce domaine pour pouvoir répondre à cette demande.

Nous pensons que le fait de mettre cela au premier plan nous aidera à revenir à un équilibre financier.

**Le président:** Je vous remercie beaucoup, madame Fortin et monsieur Paul-Hus.

[Traduction]

Nous passons maintenant à Mme Thompson pour cinq minutes.

**Mme Joanne Thompson:** Merci. Je vais commencer.

Je suis vraiment intéressée à vous entendre parler des premiers jours de la COVID et du début de la période où vous avez dû vous transformer en très peu de temps en une organisation massive qui a de la difficulté à faire la transition vers le travail virtuel dans la plupart de ses aspects.

J'aimerais vraiment vous entendre à ce sujet, et ensuite, en ce qui concerne la réalité des achats en ligne, cette nouvelle façon dont nous nous engageons dans nos vies, comment cela est devenu si important dans notre façon de vivre et de nous procurer ce dont nous avons besoin au quotidien. Comment avez-vous été en mesure, en tant qu'organisation, de vous positionner rapidement dans cette réalité et de nous mener là où nous sommes aujourd'hui, toujours avec l'omikron et toujours avec du personnel malade, et en étant simplement capable de gérer les niveaux de personnel, pour une multitude de raisons? Ce sont en quelque sorte les trois aspects des deux dernières années.

• (1415)

**Mme Manon Fortin:** Oui, les deux dernières années ont été très éprouvantes pour tout le monde, n'est-ce pas?

Permettez-moi de commencer par dire que tout au long de la pandémie, Postes Canada a travaillé en étroite collaboration avec la santé publique et a reçu des conseils sur ce que nous devons faire et comment nous devons le faire pour la sécurité. Notre priorité à ce jour, parce que la vague cinq est toujours là, est d'assurer la sécurité de nos employés et des collectivités que nous servons par notre travail.

La façon dont nous avons évolué au cours de cette période... Eh bien, nous avons dû mettre en oeuvre un certain nombre de mesures de sécurité. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec nos syndicats pour y parvenir. Il s'agit notamment d'offrir des congés payés pour la période de quarantaine, les soins aux personnes âgées et la garde des enfants. Nous avons fourni d'énormes quantités d'équipements de protection aux employés, y compris des masques.

Nous avons dû réviser une centaine de procédures pour nos employés. Vous pouvez imaginer ce que vit un employé pour qui les processus changent d'un jour à l'autre et qui doit se retourner et apprendre ces processus et les comprendre, mais c'était pour assurer leur sécurité et celle de nos clients. Nous avons dû mettre en place de nouveaux protocoles de nettoyage pour nous assurer que les gens étaient en sécurité. Nous avons organisé sur place des cliniques de dépistage rapide et de vaccination pour nos employés et leurs familles. Nous avons mis en place notre politique de vaccination obligatoire tout comme le gouvernement fédéral.

Mais il y a eu un impact sur les opérations, c'est certain. Je dirais qu'au cours des trois premières vagues de la COVID, alors que les volumes augmentaient, nous avons été en mesure de maintenir le service à un niveau assez élevé, en fait, et d'arriver à mettre la sécurité au premier plan. Nous avons dû mettre en place toutes sortes de mesures d'urgence partout au Canada, mais la dernière vague, omicron, a été une situation un peu différente pour nous, comme cela a été le cas pour d'autres entreprises.

La dotation en personnel et la couverture ont souvent été un défi, mais plus au niveau local, pas de façon généralisée, mais au niveau local. Pour vous donner un exemple, au cours de la deuxième semaine de janvier, nous avons eu notre plus grand nombre d'employés malades ou en quarantaine pour la COVID. Nous avions 3 500 personnes en quarantaine. Cela ne s'était pas vu depuis le début de la pandémie. Nous avons travaillé dur pour maintenir notre service en mettant en place des mesures d'urgence. Nos employés se sont mobilisés, comme ils le font toujours, et ont accepté des heures supplémentaires. Certains d'entre eux se sont même rendus dans d'autres collectivités pour aider à les servir.

Grâce à cela, nous avons pu, en grande partie, maintenir le service. À tout moment, nous avons 6 000 bureaux de poste, et nous avons 55 000 employés, 400 dépôts et 22 installations de traitement. Environ 20 à 36 bureaux de poste auraient été fermés à tout moment parce qu'il s'agissait de bureaux autonomes avec un seul employé, mais pour la plupart, nous avons trouvé des solutions de rechange ou nous avons réduit les heures. Nous avons travaillé très dur. Nos employés ont fait preuve d'une grande créativité et, bien sûr, ils se soucient toujours autant du service dans leurs collectivités, et ils sont prêts à faire n'importe quoi pour nous aider à gérer la situation.

Je pense que la deuxième partie de votre question concernait les volumes de colis. Comme je l'ai dit, les volumes de colis sont passés à un nouveau niveau et l'augmentation se poursuit. Alors que nous pensions avoir ce volume de colis en 2026, disons, nous l'avions en fait en 2021, et c'est pourquoi nous avons accéléré nos plans d'investissement, pour pouvoir répondre à cette demande et continuer à offrir un service formidable, un bon service, à tous les Canadiens et à toutes les entreprises.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à Mme Vignola pour deux minutes et demie.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je vous remercie beaucoup, monsieur le président.

Madame Fortin, il est probable que certaines des réponses aux questions que je vais vous poser devront être envoyées par écrit. J'aimerais que les réponses à mes questions précédentes soient aussi transmises par écrit. Vous recevrez l'ensemble des questions.

Tout à l'heure, vous avez parlé des drones, et j'allais justement en parler. J'ai grandi à Fermont. On dit que c'est une ville, mais je dirais que c'est plutôt un village, vu le nombre d'habitants. Il est situé sur la Côte-Nord, où la population a beaucoup de difficulté à recevoir les colis. Dans certaines régions, il y a des gens qui ne reçoivent même pas leurs médicaments pour la chimiothérapie, le diabète ou l'épilepsie. C'est très grave. Les drones seront peut-être la solution, mais cela reste à voir.

Si le projet pilote des drones est considéré comme viable, quelles sont les intentions de Postes Canada pour la mise en œuvre de ce service, et jusqu'où votre organisation voudrait-elle l'étendre?

Combien coûterait un tel service, non seulement sur le plan financier, mais aussi sur le plan des ressources humaines? Perdrions-nous des ressources humaines ou des bureaux de poste à cause de cela?

Puisque les drones sont équipés de caméras, est-ce que tout sera fait pour protéger les données confidentielles des clients?

• (1420)

**Mme Manon Fortin:** Ce sont de très bonnes questions.

Comme je le disais plus tôt, nous avons testé les drones à l'île Saltspring, près de Vancouver, pour répondre à la même situation que celle dont vous venez de parler. Il s'agissait justement de livrer des médicaments.

Nous avons mené ce test en collaboration avec une pharmacie et un ministère provincial. Ce n'était vraiment qu'un essai. Nous sommes au début de cette phase exploratoire.

Nous cherchons à savoir s'il est possible de fonctionner de cette façon, où il serait possible de le faire, dans quel contexte et avec quels partenaires nous pourrions travailler.

Il faut dire que ce n'est pas notre domaine. Notre force, à nous, c'est vraiment notre réseau, le transport, le traitement, la livraison. Nous n'avons pas vraiment d'expertise liée à la technologie et les drones.

**Mme Julie Vignola:** Pourquoi ne pas aller la chercher, cette expertise?

**Mme Manon Fortin:** C'est exactement ce que nous avons fait dans le cadre du partenariat mis sur pied en Colombie-Britannique. Le test est terminé et nous étudions maintenant les résultats pour voir ce qui pourrait être fait dans l'avenir en ce qui a trait aux drones.

Concernant les ressources, je ne suis pas certaine de l'incidence que cela pourrait avoir. Je peux vous dire que, pour l'instant, cela pourrait être une solution de rechange pour des régions qui sont très difficiles d'accès pour nous. Nous évaluons si cela pourrait être une façon d'améliorer le service dans ces communautés.

On voit parfois des jeunes qui jouent avec des drones, mais il faut savoir que les drones commerciaux nécessitent des pilotes qui travaillent dans un bureau. Ce sont eux qui pilotent les drones.

Pour l'instant, compte tenu de la technologie existante, nous n'entrevoions pas de réduction de ressources.

[Traduction]

**Le président:** Je vous remercie. C'est intéressant.

En ce qui concerne la question des drones, il faut les tester dans des tourbillons de poussière ou des rafales en Saskatchewan avant de savoir comment ils vont fonctionner.

Nous passons maintenant à M. Johns pour deux minutes et demie.

**M. Gord Johns:** Je vous remercie tous les deux de votre témoignage.

Je tiens également à féliciter Benjamin Berman. Il représente Postes Canada sur l'île de Vancouver. Il nous a aidés à traverser des périodes très difficiles.

Madame Fortin, j'aimerais vous poser une question sur la stratégie de Postes Canada en matière de réconciliation avec les Autochtones et le Nord, plus particulièrement sur l'engagement à embaucher et à conserver des employés autochtones. Quelles leçons Postes Canada a-t-elle tirées de l'engagement communautaire et de la collaboration avec les autres pour s'assurer que les Premières Nations, les Inuits et les Métis sont les bénéficiaires des investissements dans leurs collectivités? Avez-vous une idée du nombre d'employés qui ont été embauchés depuis l'introduction de la stratégie?

**Mme Manon Fortin:** Bien. Ce sont beaucoup de questions.

Je vais revenir sur les carrefours communautaires comme une expression de notre désir de faire mieux. Il ne s'agit pas seulement de faire mieux de notre point de vue, mais de faire mieux du point de vue de la communauté. Dans le cas de ces deux communautés, nous avons investi beaucoup de temps avec elles pour comprendre leurs besoins, pour ne pas avoir une approche universelle pour ce que sera l'offre et de la manière dont nous l'offrirons, et pour avoir quelque chose qui soit pertinent pour elles et pour ce dont elles ont besoin. C'est le premier aspect.

Dans notre stratégie pour les Autochtones, comme je l'ai déjà dit, nous voulons être une force de changement positive. Cela inclut la manière dont nous allons faire évoluer notre stratégie pour les Autochtones. La première preuve en est que nous avons été la première société d'État à adopter une stratégie de réconciliation en 2020. Nous avons mis de côté un million de dollars pour améliorer les services postaux dans les collectivités autochtones. Nous répondons toujours à...

• (1425)

**M. Gord Johns:** Je suis à court de temps...

**Mme Manon Fortin:** Oh, je suis désolée.

**M. Gord Johns:** ... et j'aimerais avoir le nombre d'employés. Avez-vous une idée?

Vous avez également parlé de services pour les collectivités autochtones, rurales et éloignées. La banque postale semble idéale. Vous avez parlé de son succès. Pourquoi ne le faites-vous pas?

**Mme Manon Fortin:** En ce qui concerne les nombres, nous avons des nombres et des objectifs quant à la façon dont nous voulons que la représentation des communautés autochtones augmente sur notre lieu de travail. Je n'ai pas les détails avec moi, mais je vais certainement m'assurer que nos équipes vous fournissent ces renseignements.

En ce qui concerne l'approvisionnement, j'ai un nombre. Nous avons modifié nos pratiques d'approvisionnement pour faire en sorte que 5 % de nos achats proviennent d'entreprises autochtones. Nous nous sommes engagés — ce n'est pas lié au recrutement, mais nous en sommes assez fiers — à avoir un timbre vérité et réconciliation chaque année dans notre programme de timbres. Cela commencera en 2022.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous passons à M. McCauley pour cinq minutes.

**M. Kelly McCauley:** Super.

Merci encore pour tout le temps que vous nous consacrez.

J'aimerais revenir à la situation difficile dans laquelle vous vous trouvez avec l'orientation de 2018 et ce que prévoit la Loi sur Postes Canada. Y a-t-il une orientation politique qui vous est donnée et qui empêche Postes Canada de faire la transition?

**Mme Manon Fortin:** Ma seule réponse serait que nous avons des perspectives financières qui incluent notre double mandat. Ce double mandat consiste à servir chaque adresse canadienne au mieux de nos capacités tout en étant financièrement autonome.

**M. Kelly McCauley:** Mais quels sont les mandats — la Loi sur la Société canadienne des postes et ensuite une directive du gouvernement fédéral? Y a-t-il des mandats distincts?

**Mme Manon Fortin:** Notre double mandat est de fournir un service universel à tous les Canadiens et aux entreprises canadiennes...

**M. Kelly McCauley:** Mais d'être autonomes.

**Mme Manon Fortin:** C'est exact.

**M. Kelly McCauley:** Y a-t-il des directives du gouvernement fédéral qui vous empêchent peut-être de réaliser votre deuxième mandat, qui est l'autonomie financière?

**Mme Manon Fortin:** Je ne suis pas au courant, et je n'ai pas de détails à ce sujet.

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

J'aimerais parler de certains des services ruraux. Nous entendons parler en Alberta de difficultés à obtenir le service, que ce soit dans les villes rurales de 10 000 ou 20 000 habitants, ou dans les villages. Il y a des gens pour qui le service est à trois ou quatre heures de route.

Pouvez-vous nous dire ce qui en est la cause? Est-ce l'incapacité ou la difficulté à recruter du personnel? Est-ce dû à la COVID, à des absences pour cause de maladie? Je sais que la main-d'oeuvre n'est pas très nombreuse dans un bureau de poste rural. Pouvez-vous nous éclairer sur certains de ces problèmes? Dans quelle mesure s'agit-il d'un problème systémique grave et dans quelle mesure est-ce simplement dû aux circonstances actuelles?

**Mme Manon Fortin:** Comme je l'ai dit, l'année dernière, nous avons traversé trois vagues de COVID et nous avons géré cela grâce à des mesures d'urgence et, bien sûr, nos employés qui ont fait tout leur possible pour maintenir le service et même l'améliorer. Cette dernière vague de COVID a été plus difficile, comme elle l'a été pour toutes les entreprises du Canada, dans tous les coins du pays. Nous...

**M. Kelly McCauley:** Est-ce que c'est plus omicron que la difficulté d'embaucher des gens dans les régions rurales?

**Mme Manon Fortin:** Pour nous, c'est assurément plus omicron en ce moment.

**M. Kelly McCauley:** En Alberta, le nombre de cas est en baisse, comme partout ailleurs au pays, Dieu merci. A-t-on l'impression que nous revenons à un service normal? Encore une fois, ce que nous entendons dans les régions rurales...

**Mme Manon Fortin:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** C'est difficile, je comprends, mais nous entendons des histoires très difficiles, de longs trajets qu'ils doivent faire pour obtenir le service, etc. Est-ce que nous allons nous en sortir, ou est-ce que c'est la nouvelle réalité pour les régions rurales?

**Mme Manon Fortin:** Ce n'est pas la nouvelle réalité des régions rurales. En fait, depuis le pic de la deuxième semaine de janvier quant au nombre de cas dans nos opérations, où les gens ont dû être mis en quarantaine ou s'absenter du travail parce qu'ils avaient contracté la COVID, nous avons vu, depuis cette pire semaine, une réduction graduelle de ces cas. Petit à petit, les gens retournent au travail.

Je dirais, d'après ce que j'ai vu à l'échelle nationale, qu'il y a eu une amélioration d'environ 30 % des personnes...

• (1430)

**M. Kelly McCauley:** [Difficultés techniques] difficulté à recruter des maîtres de poste pour les régions rurales?

**Mme Manon Fortin:** La dotation en personnel a été et continue d'être un défi non seulement dans les régions rurales du Canada, mais aussi dans les régions urbaines. Dans la plupart des cas, nous avons réussi. Nous avons un processus que nous suivons et, en général, nous réussissons à doter nos bureaux de poste. Il y a eu de rares occasions où un maître de poste a pris sa retraite et...

**M. Kelly McCauley:** Est-ce que c'est plus la COVID... Je suis désolé. Pour résumer, ces problèmes que nous avons connus au cours des deux dernières années sont-ils davantage liés à la COVID?

**Mme Manon Fortin:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** J'aimerais revenir — je sais que c'est hors de votre contrôle — au sondage dont tout le monde parle. Vous a-t-on présenté les résultats de ce sondage?

**Mme Manon Fortin:** Non.

**M. Kelly McCauley:** Non? L'avez-vous demandé?

**Mme Manon Fortin:** Non.

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

En ce qui concerne la dette de Postes Canada, je crois qu'on vous avait accordé un plafond d'endettement de 2,5 milliards de dollars. Où en êtes-vous maintenant et quand allez-vous atteindre ce plafond?

**Mme Manon Fortin:** Je n'ai pas les détails à ce sujet, mais nous allons nous assurer de les fournir au Comité.

**M. Kelly McCauley:** Bon, je crois que mon temps est écoulé.

Merci de vos observations.

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

Nous passons maintenant à M. Housefather, pour cinq minutes.

**M. Anthony Housefather (Mont-Royal, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

[Français]

Madame Fortin, je vous remercie d'avoir été parmi nous aujourd'hui.

[Traduction]

Je sais que votre travail est très difficile et je tiens à vous remercier, ainsi que tous les employés de Postes Canada partout au pays qui font un si bon travail pour assurer le service postal à tous les Canadiens.

[Français]

**Mme Manon Fortin:** Je vous remercie.

**M. Anthony Housefather:** Je vous en prie.

[Traduction]

J'ai une ou deux questions pour vous.

Mon collègue, M. Johns, a demandé plus tôt quelles étaient les possibilités de services bancaires chez Postes Canada, et vous avez brièvement mentionné le projet pilote MonArgent qui est en cours.

Pourriez-vous nous en dire plus sur le projet MonArgent et son fonctionnement? Comment cela se compare-t-il aux prêts bancaires, par exemple?

**Mme Manon Fortin:** Tout d'abord, je vous remercie beaucoup de vos paroles concernant nos employés. Ils travaillent très fort, tous les 55 000, et je suis heureuse qu'ils reçoivent une certaine reconnaissance. Ces deux années ont été difficiles.

Il s'agit d'un test que nous effectuons en partenariat avec la TD. Nous l'avons à plusieurs endroits au Canada et, vraiment, la différence, je suppose... Je ne suis pas un expert, et nous pourrions vous fournir tous les détails séparément. Nous ne sommes pas une banque. Ce que nous sommes, c'est un point d'accès pour les clients qui se rendent à ce bureau de poste dans la collectivité pour voir quels sont les services offerts et être aiguillés vers la TD pour accéder au service.

C'est notre rôle. Il s'agit vraiment d'utiliser l'excellent réseau que nous avons dans ce qui pourrait être une collectivité mal desservie en matière de services financiers et de diffuser les renseignements à ce sujet. Grâce à cela, le client communique avec la TD et une transaction a lieu ou non.

**M. Anthony Housefather:** Nous savons tous que le syndicat représentant les employés de Postes Canada a recommandé que des services aux aînés soient offerts, ou d'autres types de services, particulièrement dans les régions rurales.

**Mme Manon Fortin:** Oui.

**M. Anthony Housefather:** Pourriez-vous me parler un peu de la façon dont Postes Canada a réfléchi aux types de services qu'elle pourrait offrir pour améliorer son offre de services et aussi pour aider Postes Canada à devenir plus rentable, surtout dans les régions rurales?

**Mme Manon Fortin:** Tout d'abord, le Canada rural est incroyablement important pour nous. Cela fait partie de notre mandat; nous voulons offrir le meilleur service possible, et nous sommes très fiers de ce réseau, car il constitue un avantage unique pour nous.

En ce qui concerne les services, la première priorité est de s'assurer que nous pouvons avoir une grande qualité de service pour nos produits de base. C'est pourquoi je ne cesse de parler d'investissements dans la capacité, car le plus petit des bureaux de poste peut avoir des problèmes de capacité tout autant que les plus grands bureaux. C'est la première priorité.

La deuxième priorité est une partie du travail que nous faisons sur le plan des carrefours communautaires. Nous avons entrepris de dire aux collectivités: « Dites-nous quels services, selon vous, pourraient être utiles à vos petites entreprises clientes et à votre collectivité, et travaillez avec nous et avec les syndicats pour déterminer cela ». Ensuite, nous essayons de bâtir ces services et de les mettre à l'essai pour voir comment ils fonctionnent.

Nous en sommes aux premières étapes de ce programme. Comme je l'ai dit, nous allons en faire deux autres — dont les endroits restent à déterminer —, mais c'est ainsi que nous apprendrons ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et quels services pourraient nous aider à mieux servir ces collectivités.

• (1435)

**M. Anthony Housefather:** Excellent, et je suppose que lorsque vous faites cela, vous consultez également le syndicat et travaillez avec lui dans le cadre de discussions sur le lancement des projets pilotes.

**Mme Manon Fortin:** Les chapitres locaux, nationaux et régionaux des syndicats ont grandement participé. Ils ont été côte à côte avec nous dans ce dossier.

[Français]

**M. Anthony Housefather:** C'est fantastique.

En tant que député venant d'une communauté linguistique en situation minoritaire, je suis naturellement très attaché au bilinguisme. Je sais que vous l'êtes aussi à Postes Canada, tant à l'échelon provincial qu'à l'échelon national.

Pourriez-vous nous parler des défis qui se posent pour Postes Canada actuellement quant à l'offre de services bilingues partout au Canada? Y a-t-il des défis particuliers?

**Mme Manon Fortin:** Nous voulons tout d'abord maintenir notre réseau de vente au détail. Là où le bilinguisme est essentiel, nous faisons tout notre possible pour offrir des services bilingues aux clients. Lorsqu'il y a des problèmes, nous essayons de les régler. Cela fait partie de notre offre de services de qualité pour tous les Canadiens. Cela fait partie de nos priorités.

[Traduction]

**Le président:** Merci, M. Housefather. Les choses avancent très bien.

Nous entreprenons maintenant le quatrième tour.

Nous allons commencer avec M. Lobb, pour cinq minutes.

**M. Ben Lobb:** Merci beaucoup, monsieur le président.

J'aimerais revenir sur un ou deux points. Je reconnais le travail incroyable qu'il a fallu accomplir au cours des deux dernières années pour maintenir le service. C'est certainement sans précédent. Je pense que tous les membres du Comité vous en sont reconnaissants.

De toute évidence, vous êtes cheffe de l'exploitation par intérim et vous participez donc à toutes les discussions importantes. J'aimerais revenir sur le passif non capitalisé du régime de pension. La moyenne triennale du passif non capitalisé du régime de pension est de 7,1 milliards de dollars, je crois, et en 2020, elle était de 6,3 milliards de dollars.

Depuis un certain nombre d'années maintenant, vous avez demandé, et je ne dirais pas vous en particulier, mais Postes Canada a demandé un congé de paiement spécial. Y a-t-il des inquiétudes chez Postes Canada sur l'évolution de ce chiffre, étant donné que c'est un chiffre assez important?

**Mme Manon Fortin:** Nous nous inquiétons toujours de l'autonomie financière. Comme je l'ai dit, cela fait partie de notre double mandat. Pour ce qui est des pensions, je n'ai pas les détails, mais je serais heureuse de voir à ce que quelqu'un fasse un suivi auprès du Comité.

**M. Ben Lobb:** Très bien.

Un autre commentaire que vous avez fait concernait le produit MoneyGram. Avez-vous une estimation du coût de mise en place et de livraison de ce produit MoneyGram?

**Mme Manon Fortin:** Je n'en ai pas. En fait, il est installé dans notre réseau de bureaux de poste depuis un certain temps, et je n'ai pas vu de chiffres précis récemment. Encore une fois, nous serons certainement heureux de vous fournir ce renseignement.

**M. Ben Lobb:** Savez-vous, s'il y a dans les rapports trimestriels, les rapports mensuels et les rapports annuels un poste distinct pour les dépenses en TI qui servent à soutenir et à maintenir, disons, ce programme MoneyGram?

**Mme Manon Fortin:** Je ne sais pas si cela figure dans le rapport annuel. Je sais que, dès sa mise en oeuvre initiale, le service MoneyGram a été mis en place comme un service de tiers — totalement autonome.

**M. Ben Lobb:** Savez-vous combien de revenus MoneyGram génère en une année pour Postes Canada?

**Mme Manon Fortin:** Je n'ai pas les détails à ce sujet non plus, mais je vous les fournirai volontiers.

**M. Ben Lobb:** Très bien. Je sais que c'est une idée particulière et un sujet assez précis.

Il y a aussi les activités principales dont vous vous occupez. En ce qui concerne les colis, avez-vous mentionné quelles sont ses marges de profit?

**Mme Manon Fortin:** Non, nous avons dit que nous pourrions vous fournir cela séparément.

**M. Ben Lobb:** Parmi le personnel de niveau C, les cadres supérieurs et le conseil d'administration, y a-t-il une discussion qui a lieu souvent, ou jamais, au sujet des différentes entités commerciales que vous avez sous l'égide de Postes Canada — par exemple, leurs marges de profit et leur rendement? Ces discussions ont-elles lieu souvent?

• (1440)

**Mme Manon Fortin:** Je pense que chaque équipe de direction examine régulièrement ses résultats et en discute.

**M. Ben Lobb:** Je n'essaie pas de faire des reproches, mais je suis surpris de constater que personne aujourd'hui dans cet appel ne sait quelles sont les marges de certaines de ces entités commerciales. J'aurais pensé que vous seriez en mesure de les citer tout de suite, mais peut-être pas.

Je ne sais toujours pas dans quelle direction vous pensez aller. Je viens d'une région rurale de l'Ontario. Dans quelle direction l'évolution du secteur de la livraison va-t-elle? Où les niveaux de rendement de ces bureaux individuels de Postes Canada ?

**Mme Manon Fortin:** Où voyons-nous que ça va, ou bien les voyons-nous?

**M. Ben Lobb:** Vous avez décrit une partie du climat commercial dans lequel vous vous trouvez aujourd'hui, et nous avons parlé un peu de la livraison en milieu rural. Quelle est la stratégie de Postes Canada pour continuer à livrer le courrier aux adresses rurales, compte tenu du déclin du marché des affaires?

**Mme Manon Fortin:** Notre stratégie consiste à tirer parti de ce que la pandémie nous a apporté en matière de besoins changeants des Canadiens, c'est-à-dire dans le domaine des colis. Notre orientation est la suivante...

Nous accordons une valeur incroyable au réseau rural, ainsi qu'au réseau urbain. Nous en sommes fiers. Il nous différencie des autres. Nous investissons massivement dans l'ensemble du réseau, du plus petit bureau qui livre à la plus petite collectivité à la plus grande installation de Toronto qui traite la majeure partie du volume de colis au Canada.

**M. Ben Lobb:** Je vais poser une dernière question, s'il reste du temps.

**Le président:** Merci, monsieur Lobb. Malheureusement, les cinq minutes sont écoulées.

Nous allons maintenant passer à M. Bains pour cinq minutes.

Allez-y, monsieur Bains.

**M. Parm Bains:** Merci, monsieur le président.

C'est une excellente discussion que nous avons ici.

Des données de recensement récentes nous ont montré que la Colombie-Britannique est l'endroit le plus désirable pour vivre au Canada. Nous parlons des collectivités rurales et les petites collectivités. Certaines de nos collectivités rurales sont en train de devenir de petites collectivités, plutôt que de rester rurales. Nous avons constaté avec la COVID que les gens choisissent de travailler à distance et quittent les centres urbains pour aller dans les petites collectivités, comme Lake Country et Langford on the Island. La Colombie-Britannique connaît une croissance importante. Nous venons d'atteindre une population de cinq millions d'habitants.

Est-ce que vous surveillez cela? Quels ajustements faites-vous pour répondre à cette demande? Constatez-vous une demande plus

particulièrement dans les petites collectivités? Quels changements y sont apportés?

**Mme Manon Fortin:** Nous constatons absolument ce changement. C'est pourquoi j'ai mentionné la croissance du volume durant la pandémie. Entre 2019 et 2021, l'augmentation du nombre de colis était de 13 % en région urbaine. Elle était de 48 % en région rurale. Nous pensons que cela vient en partie du fait que les gens s'éloignent des centres urbains. Pensez à Toronto, puis pensez à Barrie et à la région environnante. C'est la même chose à Vancouver, où les gens quittent Vancouver pour s'installer dans les régions environnantes.

Cela crée un défi pour nous du point de vue du réseau. Auparavant, il y avait peut-être un petit camion qui se rendait du bureau principal à cette collectivité, un petit bureau de poste avec deux employés qui desservait cette collectivité. Maintenant, nous devons avoir un plus gros camion, donc nous avons changé cela et nous devons croître nous aussi.

J'ai parlé de Saint-Lin-des-Laurentides. Je ne sais pas si les députés connaissent cette localité du nord de Montréal. Autrefois, il s'agissait de gens qui se rendaient à leur chalet. Maintenant, ce sont des gens qui y vivent. C'est une belle région. Nous avons dû agrandir...

• (1445)

**M. Parm Bains:** Dans votre réponse précédente, vous avez cité un certain nombre d'endroits, principalement dans l'Est. Je suis préoccupé par la Colombie-Britannique. Que se passe-t-il dans cette province?

**Mme Manon Fortin:** Nous avons des zones dans tout le pays. Je pourrais vous envoyer l'information. J'en ai énuméré quelques-unes, mais la liste fait trois pages d'endroits où nous construisons de nouveaux... ou agrandissons ou modifions le réseau ou ajoutons des camions. Elle est assez longue, car il y a eu un impact important sur ce réseau, c'est certain.

**M. Parm Bains:** C'est vrai, et nous avons un terrain géographique différent en Colombie-Britannique aussi, et vous vous adaptez à ces impacts également.

**Mme Manon Fortin:** Absolument. Nous avons dû nous adapter. Nous avons prévu des mesures d'urgence en attendant de trouver un nouveau bâtiment ou d'agrandir le bâtiment. Nous avons mis en place des mesures spéciales dans certains de ces endroits, mais il y a des plans dans de nombreuses collectivités, et bien sûr, nous suivons l'ordre de nos priorités. On commence par le service, puis la capacité de la collectivité par rapport à la croissance. C'est ainsi que nous avons établi les priorités de ces investissements.

**M. Parm Bains:** Avez-vous reçu une rétroaction? Je sais que c'était l'une de mes questions précédentes, et je ne pense pas que nous ayons obtenu réponse à cette question. À quelle fréquence mesurez-vous la rétroaction des clients?

**Mme Manon Fortin:** Je sais que le réseau de vente au détail... Eh bien, peut-être que M. Pitre est bien mieux placé pour répondre à cette question, puisqu'il oeuvre dans le développement commercial et qu'il est en contact avec la clientèle.

**M. Serge Pitre:** Nous mesurons plusieurs choses différentes. Nous utilisons ce que nous appelons la méthodologie de la « cote nette de promotion » pour attendre les consommateurs, ce que nous appelons les « entreprises de moyenne envergure » et les très petites entreprises dans tout le pays. En ajoutant la rétroaction reçue des citoyens canadiens, mais aussi des entreprises, nous avons mis en place un plan pour améliorer notre service. C'est la façon pour nous d'obtenir une rétroaction des consommateurs et des entreprises.

**M. Parm Bains:** Merci.

Madame Fortin, pourriez-vous s'il vous plaît faire suivre l'information comme vous l'avez indiqué?

Avec les quelques secondes qu'il me reste, je lève mon chapeau à l'un de vos collègues de la Colombie-Britannique, Mike Lee, qui a fait un excellent travail en communiquant avec nous.

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

Nous passons maintenant à Mme Vignola, pour deux minutes et demie.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je vous remercie beaucoup.

Madame Fortin, il y a une expression anglaise qui dit:

[Traduction]

« connaissez votre ennemi ».

[Français]

Est-ce que Postes Canada a mené des études comparatives sur ses différents concurrents, lesquelles tiendraient compte des coûts par colis, par poids, des distances parcourues ainsi que des coûts liés aux employés?

Est-ce que les salaires, les avantages sociaux, l'âge des employés, le roulement du personnel sont comparables?

Bref, y a-t-il eu de belles études globales permettant de bien connaître les concurrents et de jouer sur le même terrain qu'eux?

**Mme Manon Fortin:** Pour ce qui est des concurrents et de leur terrain de jeu, je vais laisser M. Pitre répondre à la question.

**M. Serge Pitre:** Je vous remercie beaucoup.

Effectivement, nous faisons des études sur notre caractère concurrentiel dans le marché canadien et pour voir ce que nos concurrents font.

Vous parlez de l'expression anglaise,

[Traduction]

SWOT analysis,

[Français]

rendue en français par « analyse FFPM », qui renvoie aux forces, aux faiblesses, aux possibilités et aux menaces. Il faut comprendre que la majorité de nos concurrents au Canada ne font pas que du commerce électronique. Ils font aussi du commerce interentreprises, ce qui change un peu le modèle d'affaires et l'ensemble des affaires qu'ils font au Canada.

Soyez assurée que nous menons les études nécessaires afin de tirer notre épingle du jeu, mais aussi afin de servir tous les Canadiens, parce que c'est notre rôle principal. Nous n'avons pas le

choix de dire oui ou non à certaines affaires, nous devons servir tout le monde.

● (1450)

**Mme Julie Vignola:** J'aimerais faire un bref commentaire.

La convention collective des employés de Postes Canada prévoit un droit de retrait s'ils sont malades ou s'ils doivent être mis en quarantaine, entre autres. Ils n'ont donc pas eu droit à la Prestation canadienne d'urgence, ou PCU. Cependant, chez les entreprises concurrentes, les employés ayant dû se retirer parce qu'ils étaient malades y ont eu droit.

Considérez-vous cela comme un avantage pour les employés, mais un désavantage financier pour Postes Canada?

**Mme Manon Fortin:** Je considère que cela a été un avantage, car notre priorité était la sécurité de nos employés. Nous voulions leur donner la possibilité de demander un congé s'ils avaient contracté la COVID-19, si leurs enfants ne pouvaient pas aller à l'école ou s'ils devaient s'occuper d'un aîné.

C'était la bonne chose à faire, et je suis contente que nous ayons pu le faire.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons passer à M. Johns pour deux minutes et demie.

**M. Gord Johns:** Merci, madame Fortin et tous les 68 000 employés de Postes Canada. Je vous remercie beaucoup de votre travail, surtout dans les circonstances de la COVID-19.

Maintenant, pour revenir à la banque postale, nous savons qu'elle fonctionne grâce à l'expérience d'autres pays et d'économies semblables à celle du Canada, comme le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande, la France, l'Italie et même la Suisse. La banque postale fait partie de la collectivité, et elle est rentable. Compte tenu des déficits auxquels vous êtes confrontés et des défis posés par la COVID-19, il semble logique que le moment soit venu pour Postes Canada de contribuer à la création de profits pour le présent et l'avenir. Nous savons que les grandes banques, comme je l'ai dit plus tôt, délaissent les zones rurales et urbaines du Canada. Moins de 10 % des collectivités autochtones ont une banque ou une coopérative de crédit.

Vous avez parlé de certains de vos projets pilotes réussis. À l'heure actuelle, de nombreuses personnes comptent sur les entreprises privées pour encaisser leurs chèques dans ces régions rurales, et dans les régions urbaines, les prêteurs sur salaire exploitent les gens. L'accès à son propre argent n'est pas seulement un privilège, c'est un droit, un droit dont aucun Canadien ne devrait être privé. Vos propres syndicats le réclament.

Pourquoi est-ce que Postes Canada ne va pas de l'avant avec les services bancaires postaux? Quels sont les obstacles?

**Mme Manon Fortin:** Oui, nous comprenons que nos syndicats appuient l'idée. Comme je l'ai déjà dit, nous collaborons avec nos syndicats sur de nombreux fronts. Cela comprend nos carrefours communautaires et l'initiative du prêt MonArgent. Nous ne sommes peut-être pas d'accord sur tout, mais nous sommes d'accord pour offrir un excellent service.

En ce qui concerne les services bancaires postaux, comme je l'ai mentionné, nous étendons nos services.

**M. Gord Johns:** Pourriez-vous nous dire comment cela est lié à la réconciliation, étant donné que je viens de vous dire que 10 % des collectivités autochtones n'ont pas de banque ou de coopérative de crédit? C'est un grave problème. Vous avez l'occasion de faire progresser véritablement la réconciliation.

**Mme Manon Fortin:** Oui. Pour l'instant, nous procédons à des essais. Nous procédons à des essais et tentons de trouver des partenariats pour ce qui pourrait fonctionner à la fois dans les collectivités autochtones et les collectivités rurales. Nous devons voir où cela ira. Mais pour l'instant, nous n'avons pas l'intention de lancer une gamme complète de services bancaires.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à M. McCauley pour cinq minutes.

**M. Kelly McCauley:** Merci encore pour vos remarques.

Encore une fois, d'après nos études antérieures sur les services bancaires postaux, je constate que presque partout où le NPD affirme que c'est une excellente idée, les services postaux ont été privatisés. Je ne sais pas pourquoi le NPD continue de pousser pour la privatisation de Postes Canada.

Permettez-moi de vous poser la question suivante. Vous êtes intérimaire depuis six mois. Le fait d'être intérimaire entrave-t-il votre capacité de gérer certaines des pertes massives auxquelles Postes Canada est confrontée? Possédez-vous le pouvoir de faire ce qu'il faut pour faire les changements?

**Mme Manon Fortin:** En tant que responsable de l'exploitation, je dois fournir le meilleur service possible tout en assurant la sécurité de nos employés, et, dans le contexte de cette pandémie, qui en est maintenant à sa cinquième vague, assurer le meilleur service possible et la sécurité de nos employés.

• (1455)

**M. Kelly McCauley:** Si c'est le cas, qui, à Postes Canada, est responsable de la surveillance financière pour la réalisation du mandat d'autonomie financière, si vous, vous concentrez uniquement — sans vouloir argumenter — sur l'excellence du service?

**Mme Manon Fortin:** Ce serait notre équipe de direction.

**M. Kelly McCauley:** D'accord. Quel est le point de vue du conseil d'administration, alors, sur ces pertes désastreuses et catastrophiques que les contribuables devront compenser?

**Mme Manon Fortin:** Je ne peux pas parler au nom du conseil. Je suis désolée.

**M. Kelly McCauley:** D'accord. C'est juste.

Que se passe-t-il avec la part de marché? Je crois comprendre que la part de marché de la livraison de colis est en baisse. Est-ce bien cela?

**Mme Manon Fortin:** Je vais peut-être demander à M. Pitre de répondre à cette question.

**M. Serge Pitre:** Si nous parlons de la part de marché pure, vous avez raison, mais nous sommes toujours en croissance en chiffres nets. Fondamentalement, le commerce électronique au Canada est en croissance. Notre entreprise est en croissance. Évidemment...

**M. Kelly McCauley:** La perte de parts de marché vous inquiète-t-elle, cependant? Les coûts de Postes Canada sont nettement plus élevés que ceux de vos concurrents. Postes Canada perd des parts de marché. Est-ce que ce n'est pas plutôt inquiétant?

**M. Serge Pitre:** Eh bien, fondamentalement, c'est une raison importante pour investir dans notre réseau, pour augmenter notre ca-

pacité à servir les Canadiens en fonction des besoins et de la croissance du commerce électronique.

**M. Kelly McCauley:** L'investissement dans ces services a-t-il permis de renverser le déclin ou la perte de parts de marché?

**M. Serge Pitre:** Comme nous l'avons mentionné, nous investissons actuellement pour répondre à la demande. Évidemment, cette demande a été accélérée par la situation de la COVID et a contribué à des volumes inattendus dans l'ensemble du marché, à court terme.

**M. Kelly McCauley:** Très bien.

Est-ce que Postes Canada perd des parts de marché à cause des prix, des problèmes de capacité ou pour d'autres raisons?

**M. Serge Pitre:** Fondamentalement, la base où le marché croît si rapidement, et la capacité pour tout le monde de répondre à ce... Il y a eu un problème de capacité sur le marché. C'est pourquoi, comme Mme Fortin l'a mentionné, nous avons avancé une partie de notre plan d'investissement pour ajouter cette capacité et desservir le marché au Canada.

**M. Kelly McCauley:** Quand pensez-vous que ces investissements inverseront l'érosion des parts de marché? Vos concurrents sont confrontés aux mêmes problèmes avec la COVID et tout le reste. Ils n'ont pas l'avantage de la taille de Postes Canada et de tout le reste.

**M. Serge Pitre:** Comme Manon l'a mentionné plus tôt, la nouvelle installation de Toronto sera en ligne au début de l'année prochaine, ce qui ajoutera une capacité de plusieurs millions à notre réseau. Cela va nous aider.

**M. Kelly McCauley:** L'annonce de la nouvelle vision en 2018 dit — et vous ne pourrez peut-être pas répondre à cette question — que Postes Canada « offrira un service de grande qualité à prix raisonnable ». Qui décide de la mesure d'un service de grande qualité, et qui décide de la mesure d'un prix raisonnable? Vous devrez peut-être nous revenir là-dessus.

L'un des articles dit que vous allez améliorer le service d'envoi de devises, ce dont nous avons parlé plus tôt. Combien de revenus supplémentaires cette amélioration des envois de devises a rapporté à Postes Canada?

Si je soulève cette question, c'est que l'on accorde très peu d'attention aux pertes massives que subit Postes Canada. EY Canada et d'autres ont déclaré que 400 millions de dollars par an d'économie potentielle sont perdus par l'abandon des boîtes aux lettres communautaires. En réponse à cela, Postes Canada a dit qu'elle allait améliorer les envois de devises.

Quelle proportion de ces 400 millions de dollars a été compensée par l'amélioration du programme d'envoi de devises? Est-ce un montant important?

**M. Serge Pitre:** Je suis désolé, mais je n'ai pas ce renseignement avec moi maintenant. Nous serions heureux de...

**M. Serge Pitre:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** Pourriez-vous nous revenir là-dessus?

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

Nous passons maintenant à M. Jowhari pour cinq minutes.

**M. Majid Jowhari:** Merci, monsieur le président.

Madame Fortin, j'ai une question sur certaines des initiatives d'écologisation que Postes Canada met en oeuvre pour réduire son empreinte carbone.

Pouvez-vous nous parler plus précisément du projet pilote que vous menez, je crois, sur le fret électronique à Montréal?

**Mme Manon Fortin:** Comme je l'ai déjà dit, nous cherchons constamment à innover dans la manière d'améliorer le service et d'atteindre nos autres ambitions en matière de questions sociales, environnementales et autochtones. Le projet pilote des bicyclettes électroniques est une innovation passionnante. Il a été mis à l'essai à Montréal. C'est comme un vélo d'une certaine puissance qui porte une cargaison à l'arrière. Il est évidemment destiné à remplacer les véhicules à combustible fossile dans le centre-ville.

L'essai s'est déroulé ce printemps et cet été à Montréal. J'habite à Montréal, et je considère que c'est une ville où il est assez difficile de circuler, que ce soit en voiture, à vélo ou autrement. Ce fut un succès, en fait. Notre essai avait pour but — avec les employés, le syndicat et la ville — de nous aider à comprendre si nous pouvons utiliser ces véhicules dans cet environnement. Est-il sécuritaire pour les employés d'utiliser ces véhicules, et pour les Canadiens qui vivent à Montréal? Comment l'utilisation de ces véhicules modifie-t-elle le coût de chacun des articles que nous livrerions avec eux?

Nous avons recueilli certaines de ces données et nous allons maintenant faire des essais dans une ville très différente — en fait, nous serons à Ottawa —, pour voir si les résultats changent lorsqu'on n'est pas dans un grand centre-ville comme celui de Montréal. C'est certainement une option pour nous.

Nous pensons que notre flotte de l'avenir sera très différente de celle que nous avons aujourd'hui. L'utilisation de bicyclettes électroniques et de drones pourrait être l'une de ces solutions, et c'est pourquoi nous continuons à essayer différentes choses.

● (1500)

**M. Majid Jowhari:** Je vous remercie pour cela. C'est très intéressant. Nous attendons avec impatience les résultats de cette étude et les applications pour d'autres zones urbaines.

Ma prochaine question porte sur la possibilité que Postes Canada permette à certaines de ses installations d'être utilisées comme postes de recharge pour soutenir notre infrastructure de véhicules électriques. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet?

**Mme Manon Fortin:** Est-ce que vous demandez si nous allons fournir une infrastructure...

**M. Majid Jowhari:** Oui. Envisagez-vous quelque chose de ce genre, c'est-à-dire d'installer des chargeurs rapides de VE, des bornes de recharge standard, à certaines de vos installations?

**Mme Manon Fortin:** Nous le ferons probablement un jour. Pour l'instant, nous nous concentrons sur les postes de recharge dans les carrefours communautaires, parce que la collectivité l'a demandé, et pour notre flotte. Lorsque nous recevrons ces véhicules électriques à Montréal et à Vancouver sous peu, nous aurons besoin de bornes de recharge.

Nous avons 12 000 véhicules, alors nous nous concentrons sur la façon de nous assurer que nous pouvons électrifier et écologiser cette flotte et fournir l'infrastructure requise. Cela ne veut pas dire qu'à l'avenir, avec le réseau de bureaux de poste que nous avons et selon l'évolution de l'électrification pour chacun des Canadiens, nous n'allons pas fournir — en raison des nombreux emplacements que nous avons à travers le Canada — quelque chose que les Canadiens pourront utiliser pour recharger leur véhicule, mais pour l'instant, nous nous concentrons vraiment sur notre propre utilisation, si je peux m'exprimer ainsi.

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

Merci, tout le monde, d'être ici.

Merci aux témoins, Mme Fortin et M. Pitre. J'ai particulièrement hâte d'en apprendre davantage sur le Canada rural et la réalité de ce qu'est le Canada rural, car ce n'est pas une zone de villégiature, alors j'aime bien cela. Vous avez indiqué tout au long de la réunion que vous feriez suivre des réponses au Comité, alors je vous prie de le faire et de remettre ces réponses au greffier.

De même, mesdames et messieurs les députés, si vous pensez à d'autres questions, les mettez par écrit et les soumettez au greffier, nous les recevrons et les soumettrons également.

Cela étant dit, je voudrais vous remercier tous, et remercier les interprètes. C'était une réunion beaucoup plus aisée que la dernière.

Aussi, aux techniciens, au greffier et aux analystes, merci beaucoup.

La séance est levée.







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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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