



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

45^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

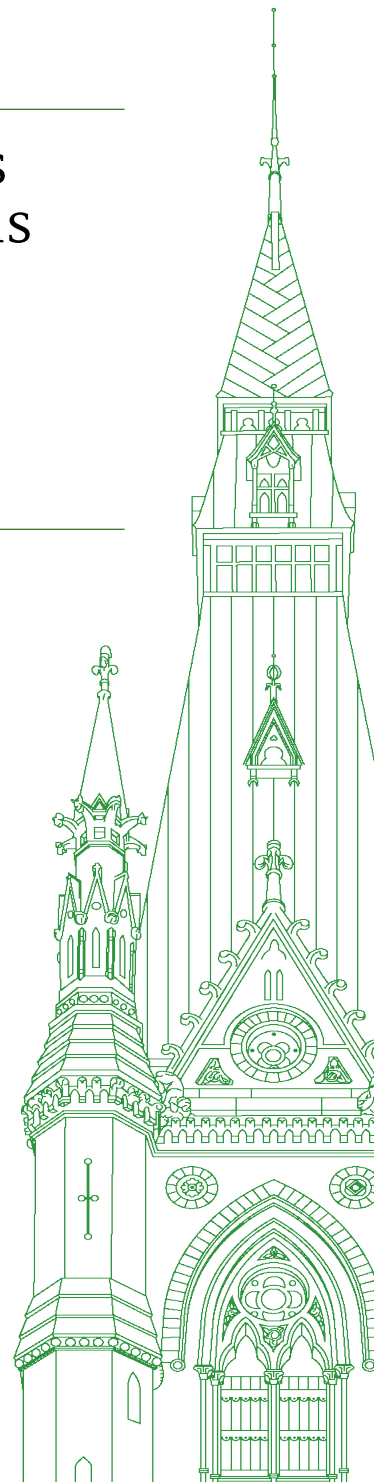
Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 010

Le jeudi 23 octobre 2025

Président : Kelly McCauley



Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 23 octobre 2025

• (1530)

[Traduction]

Le président (Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC)): Bonjour à tous. La séance est ouverte. Bienvenue à la dixième séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes.

Conformément à l'alinéa 108(3)c) du Règlement, le Comité entreprend son étude sur la situation à la Société canadienne des postes en commençant par le ministre Lightbound.

Depuis les 10 années que je siège au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, c'est la première fois que je vous vois ici. Bienvenue au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, monsieur le ministre Lightbound. La parole est à vous pour cinq minutes.

Avant de commencer, chers collègues, je sais que nous sommes habituellement un peu plus généreux avec le temps. Aujourd'hui, je vais garder exactement le même temps pour tout le monde, et je serai strict. Si vous le dépassez, je devrai vous interrompre. Si vous ne laissez pas le temps au ministre de répondre, je devrai l'interrompre également. Veuillez surveiller votre montre.

Monsieur le ministre, la parole est à vous. Encore une fois, bienvenue au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Vous avez cinq minutes, monsieur.

[Français]

L'hon. Joël Lightbound (ministre de la Transformation du gouvernement, des Travaux publics et de l'Approvisionnement): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie tous les membres du Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de leur invitation. Il est spécial pour moi d'être parmi vous, car il s'agit de ma première comparution devant le Comité à titre de ministre des Travaux publics et de l'Approvisionnement. C'est donc un honneur d'être ici.

Je remercie le Comité de me donner l'occasion de discuter aujourd'hui de Postes Canada, une institution essentielle pour notre pays, que les Canadiens aiment, et à laquelle ils sont très attachés, tout comme je le suis moi-même. Je pense qu'il est important que nous ayons cette discussion tous ensemble.

[Traduction]

Je remercie également le Comité de son rapport utile intitulé *Le service postal du Canada: un lien vital pour les collectivités rurales et éloignées*. En tant que ministre de la Transformation du gouvernement, des Travaux publics et de l'Approvisionnement, je salue le travail du Comité. Notre gouvernement s'est engagé à donner suite à ses recommandations réfléchies. Le lundi 20 octobre 2025, le

gouvernement a déposé sa réponse au rapport du Comité. Je serais heureux d'en discuter plus tard aujourd'hui.

Monsieur le président, nous sommes également déterminés à voir Postes Canada survivre à cette crise existentielle. Comme vous le savez tous, le conflit de travail se poursuit. Je continue de presser à la fois la direction et le syndicat de s'entendre sur une marche à suivre à la table de négociation. Au cours des dernières semaines et des derniers mois, j'ai rencontré des représentants de la partie syndicale et de la partie patronale. Je sais qu'elles sont toutes deux déterminées à trouver une voie durable pour Postes Canada. Je les encourage à continuer de négocier de bonne foi.

Postes Canada est une institution qui a besoin d'être sauvée. À ce point-ci de son histoire, et peut-être maintenant plus que jamais, c'est une institution qui a besoin d'être sauvée.

[Français]

Depuis maintenant près de 160 ans, et encore à ce jour, les travailleurs et travailleuses des postes connectent les Canadiens des petits villages et des grandes villes, beau temps, mauvais temps, offrant souvent une bouée de sauvetage à des centaines de communautés nordiques, autochtones et éloignées.

Cependant, la situation actuelle de Postes Canada est insoutenable. Depuis 2018, Postes Canada a accumulé des pertes de plus de 5 milliards de dollars. En 2024, la société a enregistré une perte de 1,3 milliard de dollars, et en janvier de cette année, elle a eu besoin d'une injection de 1 milliard de dollars pour se maintenir à flot.

[Traduction]

Au deuxième trimestre de 2025, la société a perdu 407 millions de dollars, ce qui représente son pire trimestre de tous les temps. À ce stade, la société perd 10 millions de dollars chaque jour. En fait, avec l'agitation ouvrière à laquelle elle est maintenant confrontée, c'est probablement plus de 10 millions de dollars par jour en ce moment. En vérité, monsieur le président, Postes Canada est pratiquement insolvable.

[Français]

Quand on regarde l'évolution du monde, il ne faut pas s'en surprendre. Le monde a changé au cours des dernières années. On a observé une diminution du volume de lettres envoyées, qui est passé de 5,5 milliards il y a 20 ans à 2,2 milliards aujourd'hui.

[Traduction]

Il y a 20 ans, Postes Canada livrait 5,5 milliards de lettres par année. Aujourd'hui, ce n'est que deux milliards. Il y a 20 ans, Postes Canada livrait à 14,3 millions d'adresses, alors qu'aujourd'hui, il y en a 17,6 millions.

Bien que Postes Canada livre moins de lettres à un plus grand nombre d'adresses, les Canadiens ont envoyé et reçu plus de colis que jamais auparavant, mais ils se tournent de plus en plus vers des concurrents privés.

[Français]

Postes Canada fournit un service essentiel aux Canadiens, et en particulier aux communautés rurales, éloignées et autochtones. Les Canadiens veulent, à juste titre, que ce service soit protégé.

[Traduction]

Je pense que cela mérite d'être répété.

Compte tenu de la situation financière actuelle de Postes Canada, le statu quo et les sauvetages répétés du gouvernement fédéral ne constituent pas une solution viable.

En tant que ministre responsable, je dois m'assurer que l'orientation générale de Postes Canada s'aligne sur les politiques et les objectifs du gouvernement. Pour cela, il faut prendre des décisions responsables, mais parfois difficiles. C'est pourquoi j'ai annoncé en septembre que le gouvernement du Canada accepterait les recommandations de la commission d'enquête sur les relations de travail, dirigée par William Kaplan.

Cela signifie d'apporter une série de modifications pour stabiliser la situation financière de Postes Canada, y compris de faire preuve de flexibilité dans les normes de livraison.

• (1535)

[Français]

Au Canada, le ménage moyen ne reçoit plus que deux lettres par semaine, mais les opérations sont toujours conçues pour des volumes beaucoup plus élevés. L'ajustement des normes de livraison va permettre d'acheminer le courrier non urgent par voie terrestre plutôt que par avion, ce qui va permettre à la société d'économiser, à terme, plus de 20 millions de dollars par année.

Le gouvernement a également levé le moratoire sur la conversion aux boîtes postales communautaires. Les trois quarts des Canadiens reçoivent déjà leur courrier dans des boîtes postales communautaires, d'appartement ou rurales, tandis qu'un quart des Canadiens reçoivent encore leur courrier à domicile. En autorisant Postes Canada à installer des boîtes postales communautaires aux quatre millions d'adresses qui n'en ont toujours pas, cela lui permettra d'économiser près de 400 millions de dollars par année.

[Traduction]

Comme le recommande le rapport Kaplan, nous allons lever le moratoire sur les bureaux de poste ruraux qui a été imposé en 1994. Le moratoire n'a pas évolué en 30 ans, mais le Canada a changé. Des régions autrefois rurales sont maintenant des banlieues ou même des villes. Cela signifie que de nombreux bureaux de poste situés à proximité les uns des autres, dont quelques-uns ne se trouvent qu'à 100 mètres de distance, doivent rester ouverts. J'ai demandé à Postes Canada de nous présenter dans les 45 jours suivant l'annonce un plan visant à protéger le service dans les collectivités rurales, éloignées et autochtones.

Je vais être clair: Postes Canada a l'obligation de servir tous les Canadiens dans toutes les collectivités du Canada, et cela ne va pas changer.

J'ai presque terminé. Je vais parler à mon rythme habituel pendant la période de questions, alors j'essaierai de parler un peu plus vite.

Enfin, le gouvernement revoit le processus d'augmentation du prix des timbres afin de le moderniser et de l'abrégé, conformément aux recommandations du rapport Kaplan. Ensemble, ces mesures aideront à stabiliser la situation financière de Postes Canada en générant près d'un demi-milliard de dollars d'économies par année.

Il reste encore du travail à faire. Pour cette raison, j'ai aussi demandé à Postes Canada de me revenir dans les 45 jours avec une proposition de mesures immédiates à prendre pour relever ses défis financiers, ce qui signifie de dégager des gains d'efficacité, de réduire les coûts, de réduire les frais généraux et de revoir et d'alléger sa structure de gestion.

[Français]

En conclusion, notre gouvernement doit faire des choix. Si nous ne faisons rien, ce sont des pertes de 10 millions de dollars par jour que les Canadiens devront assumer. Pour nous, l'inaction n'est pas une option. Ces changements sont nécessaires pour sauver Postes Canada et la mettre sur la voie de la pérennité, et c'est ce à quoi nous nous engageons.

[Traduction]

Le président: C'est tout le temps que nous avons aujourd'hui. Merci, monsieur le ministre.

J'ai oublié de souhaiter la bienvenue à Mme Reza et à M. Ieraci.

Nous allons commencer notre série de questions de six minutes avec M. Patzer.

Allez-y, s'il vous plaît, monsieur.

Jeremy Patzer (Swift Current—Grasslands—Kindersley, PCC): Merci beaucoup, monsieur le ministre, d'être ici.

Avez-vous eu l'occasion de lire et de parcourir le rapport de 2017 de notre comité?

L'hon. Joël Lightbound: Merci beaucoup de poser la question.

Je sais que de nombreux rapports ont été publiés sur Postes Canada et sur son avenir. J'ai parcouru bon nombre d'entre eux. Je ne dirais pas que j'y ai accordé autant d'attention que peut-être d'autres membres du Comité, mais j'ai examiné tous les rapports.

Je vais souligner que, dans le rapport Kaplan, sur lequel nous avons fondé les modifications annoncées le 25 septembre, le commissaire avait examiné tous les rapports. En fait, il y a une partie du rapport Kaplan qui s'intitule « Des études à n'en plus finir ». L'avenir de Postes Canada a fait l'objet d'innombrables études par le Comité — que je remercie d'ailleurs — et aussi par d'autres institutions et organisations au fil des ans. Cela a orienté les décisions que nous avons prises pour aller de l'avant avec la transformation de Postes Canada.

Jeremy Patzer: La première recommandation du rapport de 2017 est la suivante:

Postes Canada demeure un service public accessible à tous les Canadiens et veille à l'autofinancement de son exploitation tout en réinvestissant les profits générés dans la Société.

Qu'est-ce qui a si mal tourné?

L'hon. Joël Lightbound: J'ai effleuré le sujet dans mes commentaires. Ce que nous observons avec Postes Canada, nous le voyons partout dans le monde avec différents services postaux. Le volume de lettres envoyées par la poste a diminué de façon considérable au fil des ans. Nous sommes passés de 5,5 milliards de lettres il y a 20 ans à 2,2 milliards aujourd'hui.

Le pilier de Postes Canada réside dans son monopole sur la distribution de lettres. C'est ce qui a permis à Postes Canada d'atteindre le seuil de rentabilité au fil des ans. Cependant, nous avons assisté au déclin du volume d'envois postaux, ainsi qu'à la hausse du nombre d'adresses auxquelles les lettres doivent être livrées. Je pense que c'est ce qui explique ce qui a mal tourné, pour répondre à votre question.

J'ajouterais également, et c'est souligné dans le rapport Kaplan, que l'organisation est devenue trop grande pour le volume qu'elle doit livrer. Elle a été contrainte...

Jeremy Patzer: Je suis désolé, mais je vais vous interrompre parce que, comme vous le savez, notre temps est limité.

La recommandation 15 est la suivante:

Postes Canada continue d'investir dans la croissance de ses services de livraison de colis et de commerce électronique, qui fournissent une infrastructure nécessaire aux entreprises canadiennes.

Vous avez souligné que les Canadiens choisissent essentiellement d'autres fournisseurs pour leurs colis. Je signale que l'un d'entre eux appartient même à Postes Canada. Comment se fait-il que Postes Canada ne s'en soit pas rendu compte? L'une de ses propres filiales est une entreprise lucrative rentable, pourtant, elle est incapable d'en adopter le modèle pour en tirer profit elle-même.

Il y a eu énormément de recommandations, d'études et de rapports, et on a beaucoup mis l'accent sur les colis et sur le fait que cela serait une voie d'avenir pour eux; or, rien n'a été fait pour remédier à la situation depuis 10 ans.

Qu'est-ce qui explique cela?

• (1540)

L'hon. Joël Lightbound: Je dirais que nous allons de l'avant avec cette solution. Le rapport Kaplan met en évidence certains des éléments que vous venez de mentionner. Pour que Postes Canada soit concurrentielle dans le secteur des colis, elle doit être plus agile et plus flexible. En tant qu'un gouvernement, il a certaines choses que nous pouvons faire, et par cela, j'entends lever le moratoire sur les bureaux de poste ruraux et lever le moratoire sur les boîtes aux lettres communautaires, ce que nous faisons; changer la norme de livraison, ce que nous faisons; et changer la manière d'augmenter le prix du timbre au pays.

Il y a toutefois certaines choses sur lesquelles nous n'avons pas de pouvoir, soit les conventions collectives. Ces décisions doivent se prendre à la table des négociations. J'espère que les deux parties, compte tenu de la situation financière difficile dans laquelle Postes Canada se retrouve, parviendront à une entente qui permettra à Postes Canada d'être concurrentielle dans le secteur des colis à l'avenir et d'emprunter une voie menant à la viabilité financière.

Jeremy Patzer: Je veux dire... pourquoi avoir attendu le début des moyens de pression? La situation s'est considérablement détériorée. Ce n'est pas comme si les pertes de centaines de millions de dollars dataient seulement de cette année ou de l'an dernier. Il était assez évident, et ce, bien avant la pandémie, que c'était la trajectoire que l'organisation empruntait.

Pourquoi retarder les négociations jusqu'ici, en plein moyen de pression, et au moment où vous l'avez même reconnu dans votre déclaration liminaire — l'entreprise était essentiellement insolvable? Pourquoi attendre aussi longtemps pour mettre en œuvre un plan pour l'avenir de Postes Canada?

L'hon. Joël Lightbound: Lorsque vous regardez l'évolution, par exemple, au moment où on a imposé le moratoire sur la mise en œuvre de boîtes aux lettres communautaires il y a 10 ans, la situation financière de Postes Canada n'était pas la même. Avec le recul, cette mesure aurait probablement dû aller de l'avant, je vous l'accorde. Cela dit, j'estime que, puisque le gouvernement fédéral a dû, pour la première fois, investir ou injecter un milliard de dollars simplement pour assurer la continuité des activités de Postes Canada, et que, dans un avenir prévisible, il devra... Au rythme où il perd de l'argent en ce moment, sans modifications importantes, nous nous retrouverons dans des situations de sauvetage répété. Je pense que cela méritait un changement et le début de la transformation de Postes Canada, ce que nous sommes en train de faire. Je suis fier du fait que nous prenions cette décision responsable.

Jeremy Patzer: Quelles considérations politiques ont fait en sorte que vous n'avez mis en œuvre le plan qu'à la toute dernière minute?

L'hon. Joël Lightbound: Écoutez, cela ne fait même pas six mois que je suis ministre...

Jeremy Patzer: Mais vous êtes député depuis 10 ans. Vous avez été en poste tout au long de cette période.

L'hon. Joël Lightbound: Si vous regardez l'évolution, ce que j'ai souligné, en 2024, pour cette année seulement, nous avons dû injecter un milliard de dollars, et Postes Canada a connu son pire trimestre de l'histoire cet été. Je pense que cela justifiait les changements pour transformer Postes Canada, et je pense que les Canadiens se rallient de manière générale aux changements que nous avons annoncés.

Le président: Merci, monsieur le ministre.

Monsieur Gasparro, allez-y s'il vous plaît, pour six minutes.

Vince Gasparro (Eglinton—Lawrence, Lib.): Merci d'être venu, monsieur le ministre.

Je suis un peu surpris par certaines des données économiques que vous avez présentées, dont les 5 milliards de dollars de pertes et le rythme de dépenses de 10 millions de dollars par jour, qui s'accroissent probablement plus rapidement que cela à cause des moyens de pression, comme vous l'avez mentionné. Croyez-vous qu'il soit possible pour Postes Canada d'atteindre la viabilité financière?

L'hon. Joël Lightbound: Je pense que oui. Ce ne sera pas chose facile, et il faudra un certain temps pour y arriver, mais c'est la raison pour laquelle j'ai chargé la Société de nous proposer un plan pour rajuster sa taille de façon réaliste, en examinant ses frais généraux et en dégagant des gains d'efficacité dans ses activités de gestion. J'ai également demandé aux parties syndicale et patronale de négocier à la lumière de la situation financière dans laquelle se retrouve Postes Canada. Je pense qu'il est possible de le faire. Les changements que nous avons annoncés le 25 septembre permettront à leur tour de générer des économies de près d'un demi-milliard de dollars par année. Cela contribue grandement à la transformation initiale visant à atteindre la viabilité financière pour Postes Canada, mais il y a, assurément, beaucoup plus de travail à faire. La première étape pour arrêter l'hémorragie, en quelque sorte, était d'aller de l'avant avec les recommandations de la commission d'enquête sur les relations de travail, ce que nous avons annoncé le 25 septembre.

• (1545)

Vince Gasparro: Merci.

Peut-être que nous pouvons un peu approfondir la question. Quelles sont, selon vous, les principales priorités pour veiller à ce que Postes Canada soit stable financièrement et offre un service de qualité à tous les Canadiens, indépendamment de leur code postal?

L'hon. Joël Lightbound: La première mesure consiste à éliminer les contraintes qui limitaient ses activités. Par exemple, si vous regardez le moratoire sur les bureaux de poste en région rurale, je note que, dans les rapports du Comité, cette modernisation a souvent été répétée. Cela permettra à Postes Canada d'examiner des moyens de renforcer son efficacité. Ce moratoire a été mis en œuvre en 1994 et n'a pas changé d'un iota au cours des 30 dernières années. Comme je l'ai mentionné, certains des bureaux de poste ruraux visés par le moratoire, qui étaient peut-être ruraux il y a 30 ans, sont maintenant, de toute évidence, devenus suburbains et, dans certains cas, urbains.

J'ai entendu parler de l'exemple d'une parcelle de terre en Colombie-Britannique sur laquelle se trouve un bureau de poste qui est visé par le moratoire. Des centaines d'unités d'habitation pourraient être construites, mais rien ne peut être fait à cause du moratoire en place. La levée du moratoire fournira cette flexibilité et permettra à Postes Canada de rajuster sa taille en fonction de la réalité vu la nature changeante des services de poste-lettres.

Postes Canada n'est pas seule dans cette situation. Si vous regardez ce qui se passe aux États-Unis, en France et au Danemark, ces pays mettent fin aux services de poste-lettres, pour la plupart, sauf dans certains cas, sur des îles. Le changement que nous annonçons est la première étape absolument nécessaire pour arrêter l'hémorragie, parce que 10 millions de dollars par jour, de toute évidence, n'est pas raisonnable ni acceptable pour les Canadiens. La levée de ces contraintes permettra à la Société de trouver des moyens de rajuster sa structure à la juste mesure.

Vince Gasparro: On assiste de toute évidence à un changement mondial dans le service des colis, comme les statistiques que vous avez présentées le montrent clairement, et cette situation n'est pas unique au Canada. Cela dit, j'ai entendu mes électeurs d'Eglinton—Lawrence dire qu'ils s'inquiétaient de la transition vers les boîtes aux lettres communautaires, surtout pour les personnes âgées et les personnes ayant des problèmes de mobilité.

Y a-t-il des mesures d'accommodement en place pour les Canadiens qui ne pourront pas accéder à leurs boîtes aux lettres communautaires?

L'hon. Joël Lightbound: C'est une question très pertinente.

À ce sujet, dans ma propre circonscription...

Vince Gasparro: Vous pourriez aussi bien la nommer, car cela fait partie du...

L'hon. Joël Lightbound: Ma propre magnifique circonscription de Louis-Hébert, la meilleure circonscription du pays, en toute impartialité...

Vince Gasparro: Vous devrez peut-être faire un rappel au Règlement, monsieur le président.

L'hon. Joël Lightbound: Rejeté, rejeté...

En toute honnêteté, dans ma propre circonscription, 77 % des électeurs reçoivent toujours des livraisons à la porte. En fait, si vous regardez le portrait global au Canada, 77 % des Canadiens reçoivent déjà leur courrier par les boîtes aux lettres communautaires ou rurales, ainsi que les immeubles à appartements. Cela dit, j'ai exprimé clairement à Postes Canada que, lorsqu'elle fera cette transition vers les boîtes aux lettres communautaires, elle devra absolument s'assurer que les collectivités qui feront la transition sont mises au courant du programme de mesure d'accommodement en place pour les Canadiens qui ont des problèmes de mobilité. Il existe un programme qui doit être bien annoncé et connu de toutes les personnes qui pourraient en avoir besoin. S'il s'avère nécessaire de l'améliorer, alors que cela se fasse. Je surveillerai étroitement la manière dont Postes Canada mène cette transition, parce qu'il est important que tous les Canadiens aient accès à leur courrier.

Le président: Notre temps est écoulé.

Merci beaucoup.

Mme Gaudreau est la suivante, s'il vous plaît, pour six minutes.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau (Laurentides—Labelle, BQ): Bienvenue au Comité, monsieur le ministre.

Nous avons l'occasion de répondre à plusieurs questions de nos concitoyens et des travailleurs. Je commence directement par la ruralité et la vitalité des régions. Les gens sont inquiets quand on dit que le moratoire est levé. Quel est le plan? Il est sûr que vous allez répondre qu'on est en train de travailler là-dessus, mais à quoi pouvons-nous nous attendre, aujourd'hui même?

• (1550)

L'hon. Joël Lightbound: Merci de cette excellente question, madame Gaudreau.

Je comprends que notre annonce concernant la levée du moratoire suscite des inquiétudes. Les directives que j'ai données à Postes Canada sont très claires: il est fondamental de protéger le service dans les communautés rurales, éloignées et autochtones, et je m'attends à ce que ce principe soit reflété dans le plan qui sera fourni.

Je vous explique l'idée derrière la levée du moratoire. Ce dernier existe depuis 1994 et crée des situations incompréhensibles. Dans certaines communautés — je pourrais vous en nommer toute une liste —, comme Richmond Hill, qui n'est pas nécessairement une région rurale aujourd'hui, mais qui l'était peut-être il y a 30 ans, il y a des bureaux de poste couverts par le moratoire qui se trouvent à quelques centaines de mètres d'un autre point de service, sinon même de l'autre côté de la rue.

La levée du moratoire va donc permettre de répartir le service adéquatement partout au pays, afin qu'il n'y ait pas d'endroit où il y a de telles anomalies, tout en préservant le service dans les communautés rurales. À ce sujet, j'ai eu de bonnes discussions avec les gens de l'Union des municipalités du Québec pour les rassurer, car je comprends leurs inquiétudes. Souvent, le bureau de poste est un lien essentiel dans plusieurs communautés, et j'en suis conscient. Ce n'est vraiment pas ce qui est visé en levant le moratoire.

Marie-Hélène Gaudreau: Ce qu'il faut comprendre, c'est que les gens ont vu que les résultats de l'étude allaient être appliqués de façon uniforme partout. L'annonce du 25 septembre a eu l'effet d'une bombe, on va se le dire. On ne pouvait pas ne pas s'attendre à ce qu'il y ait une telle levée de boucliers. Les gens avaient besoin d'être consultés.

Il y a des gens vulnérables. Je pense, par exemple, à Francine, de Mont-Rolland, qui veut prendre sa retraite dans cinq ans. Puisqu'il y a d'autres bureaux à proximité, elle se demande si elle va perdre son *job*.

Que répondre à ces gens-là? Postes Canada a 45 jours pour produire un plan de redressement, mais il est sûr que vous avez déjà une idée aujourd'hui.

L'hon. Joël Lightbound: Comme je viens de le mentionner, l'idée est de viser davantage les bureaux de poste situés en banlieue que ceux des communautés réellement éloignées ou rurales.

En ce qui concerne les emplois, c'est surtout Postes Canada qui s'occupera d'opérationnaliser la transformation de ses activités. Nous aurons, en effet, plus d'informations dans le plan de redressement, mais, d'après les chiffres que j'ai vus, il y a quand même beaucoup de travailleurs des postes qui, comme dans l'exemple que vous mentionniez, seront à la retraite dans les prochaines années. Je suis donc convaincu qu'une partie de cette transformation va pouvoir se faire par attrition.

Pour ce qui est des consultations, beaucoup de rapports ont été produits, et ce Comité a réalisé certains travaux. Il y a aussi eu le rapport de M. Kaplan, qui est quand même assez étoffé et a pris acte de tous ces autres documents. Par ailleurs, les recommandations soumises par M. Kaplan au terme de son enquête aideront à commencer la transformation.

À mon avis, comme Postes Canada perd 10 millions de dollars par jour et qu'elle vient d'enregistrer son pire trimestre, il n'est pas envisageable de tolérer le statu quo encore longtemps. Je sais que la situation a même fait l'objet d'échanges entre nous, parce que vous êtes intervenue en plein conflit de travail. Toutefois, cela fait maintenant 21 mois que le conflit de travail dure. Attendre, pour moi, n'était pas une option. Il faut que la transformation commence et que les négociations entre les parties se fassent à la lumière de la réalité financière de Postes Canada.

Marie-Hélène Gaudreau: Puisqu'il me reste encore un peu de temps, j'aimerais parler de l'inquiétude des travailleurs.

Que va-t-il se passer si on maintient le service de livraison des lettres? Je pense, entre autres, aux municipalités qui l'utilisent encore. Elles ont vraiment besoin de connaître l'information officielle à ce sujet. Je pense aussi aux régions éloignées, voire aux régions nordiques. Ça a été toute une histoire juste pour expédier un micro à un témoin qui aurait dû comparaître la semaine prochaine. Nous avons dû repousser sa comparution parce qu'elle ne l'avait pas reçu à temps. Tout ça sera-t-il pris en compte?

Les gens sont inquiets. Ils n'ont pas eu de nouvelles depuis le 25 septembre. Quelle surprise les attend dans les prochains jours?

L'hon. Joël Lightbound: La directive donnée à Postes Canada est très claire: il faut respecter l'obligation de maintenir les services dans les communautés rurales ou éloignées parce qu'il s'agit pour nous d'un service essentiel.

À ce chapitre, l'idée d'aller de l'avant avec les changements annoncés découle précisément du fait que Postes Canada est une institution vitale pour le pays. Elle est vitale de façon plus importante au Canada et au Québec que dans d'autres pays à cause de la vastitude de notre territoire et de la situation géographique de certaines communautés, qui ont besoin de ces services.

En annonçant ces changements, mon objectif était de nous assurer de sauver Postes Canada et de maintenir un bon niveau de service dans ces communautés.

• (1555)

[Traduction]

Le président: Merci, monsieur le ministre.

Nous allons maintenant commencer nos séries de questions de cinq minutes par Mme Block, s'il vous plaît.

Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vais céder mon temps à M. Boulerice.

Le président: Monsieur Boulerice, bienvenue au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

La parole est à vous pour cinq minutes, s'il vous plaît.

[Français]

Alexandre Boulerice (Rosemont—La Petite-Patrie, NPD): Merci, monsieur le président.

Bienvenue, monsieur le ministre.

Je suis déçu et triste. Il y a quelques années, vous étiez contre les coupes dans les services de livraison à domicile, mais vous avez retourné votre veste. Aujourd'hui, la conséquence directe des coupes, c'est une rupture de services pour 4 millions de personnes au Canada. Ces gens n'auront plus droit aux services auxquels ils avaient droit auparavant, parce que vous avez changé d'avis.

Je représente la circonscription de Rosemont—La Petite-Patrie, un milieu urbain et densément peuplé où vous allez imposer à tout le monde des boîtes communautaires en supprimant les services auxquels les gens sont habitués depuis des décennies. Ma première question est très simple: où allez-vous installer les boîtes communautaires dans cette circonscription?

L'hon. Joël Lightbound: Tout d'abord, j'aimerais dire que c'est ma première visite au Comité et que je suis agréablement surpris de voir la collaboration entre le Parti conservateur et le NPD. Ce n'est pas tous les jours qu'on voit ça. Je vous tire mon chapeau, madame Block, pour avoir cédé votre temps de parole.

Monsieur Boulерice, je suis très heureux de pouvoir répondre à votre question et je commence par mentionner que 77 % des Canadiens reçoivent déjà leur courrier dans des boîtes postales communautaires, rurales ou dans des immeubles résidentiels. Il n'est donc pas livré à proprement parler à domicile.

La deuxième chose concerne ce que vous avez dit à mon sujet, à savoir qu'aujourd'hui, je suis en faveur des coupes alors qu'il y a 10 ans, je ne l'étais pas. Cependant, la réalité est qu'il y a 10 ans, les Canadiens recevaient beaucoup plus de courrier à domicile qu'ils n'en reçoivent aujourd'hui. En moyenne, un ménage québécois reçoit deux lettres par semaine, contrairement à sept il y a 20 ans.

Juste pour être sûr, il y a eu une...

Alexandre Boulерice: Monsieur le ministre, le pourcentage de 77 % est erroné. Vous comptez les boîtes dans les immeubles résidentiels, qui se trouvent à l'entrée au rez-de-chaussée. Vous les incluez dans les 77 %, mais c'est de la livraison de courrier à domicile.

Vous ne répondez pas à ma question très précise: où, dans Rosemont—La Petite-Patrie, allez-vous mettre les boîtes communautaires? Il n'y a pas de place. Allez-vous les mettre dans les cours d'école, dans des parcs? Allez-vous acheter des studios? Allez-vous louer des espaces? Où allez-vous mettre les boîtes communautaires?

L'hon. Joël Lightbound: Cette décision relève de Postes Canada. Je ne peux pas vous répondre pour une communauté en particulier.

Toutefois, je peux vous dire que Postes Canada a déjà de l'expérience en matière de transition. Il y a des communautés qui, auparavant, recevaient leur courrier à domicile, mais qui, à présent, le reçoivent dans des boîtes postales communautaires.

Comme je l'ai mentionné, dans ma propre circonscription, les gens qui recevaient leur courrier à domicile sont, dans une très large proportion, assez favorables à la livraison de leur courrier dans des boîtes communautaires, et ce, pour les raisons que je viens d'évoquer. Ils sont aussi conscients de cette nouvelle réalité.

La livraison à domicile coûte 279 \$ par année. Pour une livraison dans une boîte communautaire, c'est 157 \$ par année. Il y a donc un coût à payer pour la livraison à domicile. Compte tenu de la réalité financière de Postes Canada, je pense que les Canadiens raisonnables qui en sont conscients se disent que c'est un moindre mal que d'aller chercher leur courrier dans une boîte postale communautaire...

Alexandre Boulерice: Vous ne répondez pas à la question...

L'hon. Joël Lightbound: Pour ceux qui ne peuvent pas...

Alexandre Boulерice: Si vous louez des espaces pour mettre des boîtes communautaires dans Rosemont—La Petite-Patrie, ça va coûter des sous. Je ne vois pas en quoi c'est une meilleure option, avec les chiffres que vous nous donnez en ce moment.

Je vais cependant vous poser une autre question...

L'hon. Joël Lightbound: Il s'agit de 400 millions de dollars par année...

Alexandre Boulерice: J'ai seulement cinq minutes de temps de parole et j'ai encore une question.

La dernière année de rentabilité de Postes Canada était 2017. Depuis 2017, le Parti libéral du Canada, votre parti, est au pouvoir. Il a laissé dégringoler la situation financière de cette société.

Vous parlez toujours des lettres, mais jamais des colis. Avant, Postes Canada occupait plus de 60 % du marché de la livraison de colis. Aujourd'hui, cette part est passée à environ 20 %, et votre parti n'a absolument rien fait. Pourquoi avez-vous laissé mourir à petit feu le service de colis de Postes Canada?

L'hon. Joël Lightbound: Plusieurs raisons expliquent ce déclin de Postes Canada. Par exemple, elle a notamment des contraintes opérationnelles qui lui donnent peu de flexibilité concernant la livraison les fins de semaine. Il s'agirait d'offrir cette possibilité quand on sait ce à quoi les Canadiens s'attendent maintenant en matière de livraison de colis, une livraison très rapide. Je pense que cela a certainement contribué au déclin.

À ce chapitre, j'espère que le syndicat et la direction vont réussir à s'entendre et concluront un accord qui rendra Postes Canada beaucoup plus compétitive concernant la livraison des colis.

• (1600)

Alexandre Boulерice: Le syndicat et plusieurs personnes suggèrent une solution depuis des années. Encore là, le Parti libéral n'a absolument rien fait. Selon Ann Armstrong, professeure à l'institut de gestion et d'innovation de l'Université de Toronto, l'expansion des services postaux, comme c'est le cas au Japon depuis des années, aurait pu amener des revenus supplémentaires à Postes Canada.

Un sondage de l'Union postale universelle des Nations unies révèle que 84 % des pays offrent des services financiers par le truchement du service postal. Ce sont des revenus de plus qui auraient pu aider Postes Canada. Le Parti libéral n'a rien fait là-dessus.

Pourquoi refusez-vous encore obstinément les services bancaires, qui amèneraient des revenus et maintiendraient des emplois?

[Traduction]

Le président: Je dois vous interrompre. Je crains que vous n'ayez pas le temps d'obtenir une réponse, monsieur Boulерice, mais peut-être que vous pourrez vous reprendre à un autre tour, ou peut-être avec Mme Rochefort...

Allez-y pour cinq minutes, s'il vous plaît, madame Rochefort.

[Français]

Pauline Rochefort (Nipissing—Timiskaming, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

[Traduction]

Monsieur le ministre, je tiens à dire que, dans ma circonscription de Nipissing—Timiskaming, qui est une circonscription rurale-urbaine dans une certaine mesure, un certain nombre de citoyens m'ont dit à quel point ils vous trouvent bon communicateur. Vu la manière dont vous...

Des députés: Ha, ha!

Mme Pauline Rochefort: Oui, et personnellement, je pense la même chose. J'aimerais l'ajouter à ce commentaire.

Ce que j'ai appris des citoyens à qui je me suis adressée, c'est qu'ils comprennent essentiellement la nécessité du changement. Je pense que la communication a permis aux gens de le comprendre, mais un certain nombre de personnes âgées et de collectivités rurales veulent s'assurer que le service se maintiendra et que Postes Canada ira de l'avant. Essentiellement, j'ai entendu dire « c'est une organisation vitale », et personne ne le conteste. La nécessité du changement est bien comprise, tout comme le fait qu'il s'agit d'une organisation vitale qui doit survivre. Ces points de vue sont aussi très présents, je trouve, dans ma collectivité.

En même temps, les gens reconnaissent que nous vivons dans un monde numérique qui évolue très rapidement, et j'aimerais entendre vos points de vue sur la manière dont vous percevez le rôle de Postes Canada dans l'avenir, dans cette économie numérique dans laquelle nous vivons.

L'hon. Joël Lightbound: D'abord, j'aimerais remercier vos électeurs. Je réévalue actuellement la situation. Ma circonscription est bien sûr la meilleure, mais je dirais que la vôtre est maintenant au deuxième rang.

Cela répondra à la précédente question de M. Boulerice, et ce sera dans le prolongement du rapport du commissaire Kaplan. Selon moi, si l'on doit parler de l'avenir de Postes Canada et de son évolution dans les 10 à 20 prochaines années, elle doit avant tout remplir efficacement sa mission première, à savoir mettre en contact les Canadiens, distribuer le courrier, livrer les colis et fournir des services dans les collectivités rurales et éloignées.

Je pense que le travail du Comité sera sans doute utile pour examiner ce que l'on pourrait faire avec Postes Canada à long terme, mais à court et à moyen terme, si nous devons être responsables, il est important pour nous de juguler le problème, étant donné que la Société perd actuellement 10 millions de dollars par jour. Elle a enregistré le pire trimestre de son histoire, au deuxième trimestre de cette année.

Je pense que les Canadiens sont d'accord avec cette transformation. Ils comprennent que le monde a changé. Comme vous l'avez dit, on est passé au numérique à une vitesse si vertigineuse — et la COVID a accéléré le phénomène —, que Postes Canada doit s'adapter. Elle ne peut pas rester coincée dans un modèle d'entreprise qui a été conçu pour les années 1990. Elle doit s'adapter à la réalité d'aujourd'hui.

Madame Rochefort, vous avez dit une autre chose qui me tient à cœur et qui est importante pour le gouvernement, pour Postes Canada et pour les Canadiens, alors que nous passons aux boîtes postales communautaires, soit qu'il est essentiel que les Canadiens ayant un problème de mobilité y aient toujours accès. Le programme d'accommodement, qui n'est peut-être pas aussi connu qu'il le devrait, doit être largement diffusé de sorte que tous les Canadiens aient accès à un service postal fiable.

Pauline Rochefort: C'est intéressant, parce que, dans les mois à venir, j'allais faire un essai dans ma collectivité concernant le programme d'accommodement pour comprendre exactement comment il fonctionne pour que je puisse le faire connaître à tous les citoyens qui ont besoin de ce service.

Rapidement, pourriez-vous nous dire quelques mots sur les répercussions que vous avez observées sur le milieu des affaires?

L'hon. Joël Lightbound: Quand les employés des postes étaient en grève avant Noël de l'année dernière, on pouvait tout à fait ressentir les répercussions sur les petites entreprises. Je pense que cela

montre à quel point les services que Postes Canada fournit sont essentiels, en particulier, pour les petites entreprises.

En ce qui concerne ce point, je vais répéter ce que j'ai dit plusieurs fois, mais j'espère que cela ne tombe pas dans l'oreille d'un sourd: il faut parvenir à un accord à la fois pour la direction et le syndicat, et le plus tôt sera le mieux. Parvenir à un accord entre les deux parties lèvera l'incertitude qui pèse sur Postes Canada et ses recettes, et offrira le genre de certitude dont les petites entreprises ont besoin pour fonctionner.

• (1605)

Pauline Rochefort: Merci. Je donnerai les 30 secondes qu'il me reste à M. Boulerice.

Le président: Nous passerons à Mme Gaudreau pour deux minutes et demie, et peut-être les 30 secondes de Mme Rochefort.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: J'aimerais voir un peu plus loin, disons à moyen terme.

J'imagine que vous connaissez le modèle allemand du service postal. Dans les années 1990, l'Allemagne a choisi de laisser absorber la poste par la compagnie DHL. Quand je regarde ça, ça me fait penser à Postes Canada et à Purolator. Beaucoup le pensent, d'ailleurs.

Êtes-vous prêt à nous dire que vous ne voulez pas affaiblir Postes Canada pour qu'elle soit absorbée par Purolator?

L'hon. Joël Lightbound: Oui, je le suis à 100 %.

Postes Canada a une mission nettement différente de celle de Purolator. Elle a une obligation de service universel. Elle a l'obligation de servir les communautés rurales et éloignées.

Après l'annonce, on m'a souvent demandé pourquoi ne pas alors privatiser Postes Canada. À mon sens, il est impensable de privatiser Postes Canada, compte tenu du service essentiel offert. Il faut s'assurer que cette société est sur une voie financièrement soutenable et viable. C'est la raison pour laquelle nous avons annoncé les changements en question.

Je pense que, en permettant plus de flexibilité à Postes Canada, notamment par la levée du moratoire et la livraison les fins de semaine, on pourra avoir un service qui est non seulement essentiel, la mission de Postes Canada, mais qui est également compétitif eu égard à la livraison de colis. Ce serait vraiment souhaitable pour tout le monde.

On verra comment vont se poursuivre les négociations et si le syndicat et la direction réussiront à s'entendre.

Marie-Hélène Gaudreau: Je suis tout de même très inquiète, car la concurrence est fulgurante.

Je n'ai pas siégé au Comité permanent des affaires gouvernementales et des prévisions budgétaires avant, mais ça fait des années que mes prédécesseurs me parlent de plein d'études et du fait qu'on en parle encore.

Le 25 septembre est arrivé, et c'est maintenant d'une croissance exponentielle. Nous parlons de réduire les coûts. Si nous sommes tous d'accord pour dire que c'est un service essentiel, il faudrait nous intéresser à la manière de faire face à la concurrence. Si quelqu'un n'est pas capable de recevoir son colis et qu'il doit marcher ou faire une heure de route, il va faire appel au concurrent parce qu'il livre à domicile. Je conviens que la boîte postale communautaire n'est pas à une heure de trajet, mais les gens veulent de la rapidité et de l'efficacité.

Comment allons-nous y arriver?

[Traduction]

Le président: Veuillez répondre brièvement, s'il vous plaît.

[Français]

L'hon. Joël Lightbound: L'immense réseau de Postes Canada fait sa force, mais c'est aussi sa faiblesse, alors il faut trouver un équilibre.

[Traduction]

Le président: Madame Jansen, allez-y, s'il vous plaît.

[Français]

Tamara Jansen (Cloverdale—Langley City, PCC): Monsieur le ministre, les Canadiens comptent sur Postes Canada non seulement pour la livraison du courrier, mais aussi dans la vie quotidienne pour la livraison des ordonnances, pour la livraison aux petites entreprises et pour garder le lien entre nos communautés.

Pourtant, Postes Canada affirme depuis des années que ses mains sont liées par les règles imposées par le gouvernement. Pourquoi ce gouvernement agit-il seulement maintenant pour sauver un système qui ne fonctionne manifestement plus depuis longtemps?

L'hon. Joël Lightbound: Tout d'abord, je vous tire mon chapeau pour votre excellente question en français. Franchement, c'est admirable et je vous en suis reconnaissant.

Je vous répondrais deux choses. Premièrement, la réalité a changé au cours des 10 dernières années. Comme je l'ai évoqué, le volume des lettres a diminué et la situation financière de Postes Canada s'est aggravée. Les changements que nous avons annoncés sont importants plus que jamais, et ils sont justifiés et justifiables.

Deuxièmement, je dirais que depuis l'élection du 28 avril, le gouvernement dont je fais partie et dont je suis très fier est prêt à prendre des décisions responsables et parfois difficiles et courageuses pour s'assurer de la viabilité de Postes Canada.

• (1610)

[Traduction]

Tamara Jansen: Vous êtes au gouvernement depuis 10 ans, en tant que député, et en tant que secrétaire parlementaire, et les problèmes de Postes Canada ne datent pas d'hier. Pourquoi sonner l'alarme aujourd'hui? Les Canadiens se demandent pourquoi, si tout le monde ici a vu les signaux d'alarme, il a fallu 10 ans pour que quelqu'un du Cabinet prenne les commandes.

L'hon. Joël Lightbound: Comme je l'ai souligné, la réalité a changé au cours des 10 dernières années. Si l'on repense à la situation il y a 10 ans, quand on a imposé le moratoire sur les boîtes postales communautaires, le volume des envois postaux n'était pas le même. La situation financière de Postes Canada n'était pas la même. Je pense que, aujourd'hui, plus que jamais, ces changements

sont justifiés pour que l'on puisse assurer une assise financière plus stable à l'entreprise.

Comme je l'ai dit, avec le recul, si l'on remonte à il y a 10 ans, je pense que ces changements étaient justifiés dans de nombreux cas. Je pense que c'est une bonne chose que l'on avance maintenant, et je suis heureux de faire partie d'un gouvernement qui est prêt à prendre des décisions difficiles, à faire preuve de courage politique et à aller de l'avant au chapitre de ces changements que nous avons annoncés le 25 septembre.

Tamara Jansen: Je ne veux pas manquer de temps. J'aimerais poser une question à Mme Reza.

Le Comité a récemment examiné le rapport de l'ombudsman sur la tactique d'« appât et substitution », et a soulevé quelques questions difficiles.

Services publics et Approvisionnement Canada change la façon dont les contrats sont accordés, et passe d'un système axé sur les tâches à un système davantage axé sur la capacité commerciale. C'est un grand changement, et les gens sont très inquiets. Ils s'inquiètent de ce que cela signifie pour l'équité et les résultats.

Seriez-vous prêt à revenir au Comité pour que nous puissions examiner de plus près ensemble ces changements et nous assurer que les Canadiens en ont vraiment pour leur argent?

L'hon. Jenna Sudds (Kanata, Lib.): Monsieur le président, j'invoque le Règlement, je me demande si nous nous écarterons du sujet de la réunion d'aujourd'hui, qui concerne Postes Canada.

Le président: Nous laissons toujours beaucoup de latitude, et une grande marge de manœuvre à ceux qui posent des questions, donc cela me convient.

Je vais repartir le chronomètre.

Allez-y.

Arianne Reza (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Merci beaucoup de m'avoir invitée.

Il se trouve que je comparais de nouveau devant le Comité la semaine prochaine, et je resterai une heure de plus. Cela conviendra peut-être au Comité. Autrement, nous serons heureux de revenir, au moment qui vous conviendra, pour parler de certains des changements, de la raison pour laquelle nous les mettons en place, et expliquer comment cela va fonctionner avec les petites et moyennes entreprises, du point de vue de la gestion du rendement des fournisseurs.

Merci.

L'hon. Joël Lightbound: Je reviens également, donc n'hésitez pas à nous envoyer vos questions à l'avance, s'il vous plaît, et nous serons bien préparés.

Des députés: Ha, ha!

Tamara Jansen: Très rapidement, je tiens à dire qu'avoir du leadership signifie agir avant une crise, et non pas après. Après 10 années où vous avez siégé au Cabinet, je suppose que nous nous demandons pourquoi les Canadiens devraient croire qu'il existe soudainement, aujourd'hui, une volonté politique de régler le problème que votre gouvernement a contribué à créer.

L'hon. Joël Lightbound: Comme je l'ai dit, la réalité a changé. Le monde a évolué, et je pense que la pandémie a accéléré bon nombre des changements dont nous parlons aujourd'hui, que ce soit la baisse du volume de la poste-lettres ou la numérisation de notre vie. Cela justifie les changements que nous avons annoncés le 25 septembre.

Je remercie William Kaplan de son rapport, qui est très détaillé. Il présente les mesures immédiates que l'on doit prendre pour stabiliser la situation financière de Postes Canada. Je suis fier de faire partie d'un gouvernement qui va de l'avant au chapitre des recommandations formulées dans le rapport Kaplan.

Le président: Merci beaucoup.

Nous passons à Mme Sudds, s'il vous plaît.

L'hon. Jenna Sudds: Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci, monsieur le ministre, d'être ici avec nous aujourd'hui et, évidemment, de l'attention que vous portez à ce dossier et à cette question concernant Postes Canada.

Vous venez de parler du rythme du changement numérique dans la vie des Canadiens. Je vous ai entendu décrire Postes Canada comme étant « une institution vitale pour le pays qui mérite d'être préservée ». Quand vous placez cela dans le contexte du rythme du virage numérique et d'un monde de plus en plus numérique, je me demande quel rôle, selon vous, Postes Canada joue dans ce nouveau monde où le numérique domine.

L'hon. Joël Lightbound: Postes Canada appartient aux Canadiens. Si l'on s'intéresse à l'avenir de Postes Canada, il est important d'examiner son mandat en tenant compte de ce à quoi ressemblera la Société dans 10, 15 ou 20 ans. Comment peut-elle mieux s'adapter et offrir des services qui ont un sens pour les Canadiens, alors que le monde change? J'ai hâte d'entendre ce que les Canadiens diront, et ce que le Comité, je l'espère, dira à un moment donné, et ce à quoi cela ressemblera.

Compte tenu de la situation financière, des pertes au deuxième trimestre et de la perte de 10 millions de dollars par jour, et j'entends dire que c'est même plus que cela, il était important, pour moi et pour le gouvernement, d'agir rapidement et de manière décisive pour mettre en place les changements que nous avons annoncés afin d'assurer à la Société une assise financière plus stable, de lui donner la chance de s'adapter, de se transformer pour être efficiente dans ce que les Canadiens attendent d'elle, c'est-à-dire relier les Canadiens d'un océan à l'autre.

• (1615)

L'hon. Jenna Sudds: Merci beaucoup.

Je sais que nous avons un peu parlé des collectivités rurales aujourd'hui, mais même dans mon cas, le village de Carp fait partie de ma circonscription de Kanata, et on se pose des questions sur ce à quoi le service ressemblera dans les régions rurales du pays.

Pouvez-vous nous dire ce que vous pensez de l'évolution des niveaux de service dans nos collectivités rurales?

L'hon. Joël Lightbound: La directive que j'ai donnée à Postes Canada était parfaitement claire. Étant donné que Postes Canada fonctionne selon le nouveau modèle où le moratoire visant les collectivités rurales n'a pas changé en 30 ans... J'ai clairement expliqué à la Société qu'en l'absence de la contrainte imposée par ce moratoire, il est primordial qu'elle remplisse son obligation de servir les Canadiens et de fournir un niveau de service de qualité, comparable

à celui dont bénéficient les Canadiens vivant dans les régions urbaines. J'ai hâte de voir comment elle a l'intention de mettre cela en œuvre.

Comme je l'ai dit, l'idée de lever le moratoire tient vraiment au fait que certains des bureaux de poste visés par le moratoire, depuis 30 ans, se trouvaient autrefois dans des régions rurales, mais qui sont aujourd'hui dans des banlieues ou des villes. La liste d'exemples dans tout le pays est assez longue. Cela crée des disparités car, dans certaines collectivités, dans des banlieues canadiennes, on trouve un bureau de poste et un point de service de l'autre côté de la rue.

L'hon. Jenna Sudds: Je vous remercie de la réponse. Il est certain qu'il s'agit d'un élément important à prendre en considération, dont vous êtes évidemment au courant.

Pendant votre annonce en septembre, vous avez dit qu'il était important d'examiner le processus visant l'augmentation du prix des timbres, afin de le moderniser et de le raccourcir, conformément aux recommandations du commissaire Kaplan. Je suis curieuse de savoir où en est cet examen. Pouvez-vous nous faire une mise à jour, ou y a-t-il des obstacles spécifiques qui empêcheraient de raccourcir le processus lié à l'augmentation du prix des timbres?

L'hon. Joël Lightbound: Je suis heureux de dire qu'il n'y a aucun obstacle. Nous allons de l'avant pour mettre en place un processus accéléré qui permettra à Postes Canada d'augmenter le prix des timbres.

C'est un élément important parce que le temps nécessaire pour augmenter le prix du timbre pour mieux refléter le coût réel de la distribution du courrier et la lourdeur de ce processus ont fait en sorte que le prix du timbre au Canada n'a pas suivi le rythme d'autres pays. Si l'on compare avec d'autres pays, le Canada est en retard au chapitre du prix des timbres. Je pense que le fait de donner à Postes Canada cette flexibilité pour agir rapidement fera partie de notre processus de réduction du fardeau administratif; nous avançons donc dans ce dossier.

Le président: Merci, monsieur le ministre.

C'est au tour de Mme Block. Il y aura ensuite une autre intervention des libéraux, et nous finirons par Mme Gaudreau pour deux minutes et demie.

Allez-y, madame Block, pour cinq minutes.

Kelly Block: Merci beaucoup, monsieur le président. Merci, monsieur le ministre, et je remercie également les fonctionnaires de votre ministère, de vous joindre à nous.

Dans votre déclaration préliminaire — et je vous ai entendu le répéter quelques fois dans vos réponses à mes collègues —, vous avez dit que Postes Canada perd 10 millions de dollars ou plus par jour.

Étant donné que la Société a déclaré une perte d'exploitation de 1,5 milliard de dollars, soit environ 4,1 millions de dollars par jour, d'où tirez-vous exactement ce chiffre de 10 millions de dollars par jour?

• (1620)

L'hon. Joël Lightbound: Nous avons beaucoup discuté avec le directeur des finances de Postes Canada, et actuellement, c'est ce que la Société perd par jour. En fait, c'est probablement plus à ce stade. Cela est principalement dû à l'agitation ouvrière qui a eu lieu ces 20 derniers mois, et à vrai dire, parce que, lorsque des dépliants et du courrier commercial ne sont pas envoyés, cela se répercute sur les recettes. Cela représente 1 million de dollars de recettes pour Postes Canada. Tout cela, pris ensemble, explique ce nombre très élevé de 10 millions de dollars, mais j'entends dire que c'est beaucoup plus aujourd'hui, même si le chiffre de 10 millions de dollars a été dûment vérifié.

Je ne peux pas parler des chiffres dont j'ai eu vent récemment, et je n'aborderai donc pas ce sujet, mais je pense que cela souligne l'importance que le syndicat et la direction parviennent à un accord négocié, et le plus tôt sera le mieux.

Kelly Block: Merci.

Vous avez également parlé de la récente étude que le Comité a effectuée. Comme vous le savez peut-être, les conservateurs sont d'accord avec les recommandations qui ont été formulées dans ce rapport. Nous avons également présenté un rapport supplémentaire qui mentionnait spécifiquement le témoignage du PDG de Postes Canada, qui a fait remarquer que le gouvernement fédéral n'avait pas approuvé son plan stratégique de 2019, à la date de son témoignage.

Par conséquent, je me demande si vous pourriez nous dire qui sous-tendaient les raisons politiques derrière le veto contre le plan stratégique indépendant présenté par Postes Canada au cours des cinq dernières années.

L'hon. Joël Lightbound: Je peux uniquement parler de mon mandat en tant que ministre.

J'ai approuvé le dernier plan d'entreprise de la Société, et mon intention est que les plans d'entreprise soient présentés et approuvés et accessibles à des fins d'examen par les parlementaires, chaque année, à l'avenir, parce que je pense qu'il est important que les Canadiens voient comment se déroule la transformation.

Kelly Block: D'accord. Saviez-vous que leurs plans n'avaient pas été approuvés de 2019 à 2024?

L'hon. Joël Lightbound: Je vais m'en remettre à la sous-ministre sur ce point.

Arianne Reza: Je crois que le Conseil du Trésor a examiné et étudié ces plans d'entreprise afin de fournir un aperçu annuel, et je crois que certaines des considérations portaient sur la meilleure façon de gérer la situation financière et certains des problèmes rencontrés avec l'agitation ouvrière.

Kelly Block: Pensez-vous lui avoir permis de le faire en n'approuvant pas le plan stratégique au cours des cinq dernières années, compte tenu de la situation actuelle de Postes Canada?

Je vais en rester là avec ma question.

Monsieur le ministre, vous avez dit que Postes Canada est actuellement en cours de restructuration. Selon vous, combien d'emplois supplémentaires seront perdus dans le cadre de cette restructuration, et sur quelle durée?

L'hon. Joël Lightbound: C'est une question qu'il vaut mieux poser à Postes Canada, qui est responsable des activités. Je ne le suis pas. Cependant, même si le gouvernement procède actuellement à

un examen complet des dépenses afin de cerner des gains d'efficacité potentiels dans l'ensemble du gouvernement, il est normal de s'attendre à ce que Postes Canada fasse de même, et plus encore, puisqu'elle perd tellement d'argent.

J'ai hâte de voir le plan. Il sera bientôt présenté. Je crois qu'il leur reste 20 jours pour le présenter. Quant aux chiffres précis que vous demandez, il est préférable de demander à la société responsable des activités quotidiennes de Postes Canada.

Kelly Block: Pendant que vous vous préparez à faire ces annonces le 25 septembre, à aucun moment vous n'aviez pris en considération les répercussions que vos annonces auraient sur les employés.

L'hon. Joël Lightbound: C'est faux. Bien sûr, c'est quelque chose...

Quand on regarde l'organisation de Postes Canada, elle a une très grande structure conçue pour livrer des volumes qui n'existent pas aujourd'hui; je pense donc qu'il est juste de demander à l'organisation de s'adapter, compte tenu de la nature de la poste-lettres aujourd'hui.

Kelly Block: Vous annoncez un plan, et vous lui dites ensuite de s'adapter sans savoir exactement ce que cela pourrait coûter aux employés.

L'hon. Joël Lightbound: En ce qui concerne ce point, je ne suis pas responsable des activités quotidiennes de Postes Canada. C'est la direction qui en est responsable, je pense donc que c'est une question qu'il vaut mieux poser à la direction, mais quand on a une société d'État qui perd 10 millions de dollars par jour, je pense qu'il est juste — et je suis sûr que vous seriez d'accord, madame Block — de lui demander d'être plus efficace et de se restructurer.

Le président: Merci.

Monsieur Gasparro, s'il vous plaît, allez-y.

Vince Gasparro: En ce qui concerne la restructuration, le ménage moyen reçoit aujourd'hui deux lettres par semaine, soit une diminution considérable par rapport à il y a cinq ans. La demande des services de postes-lettres pour les ménages a diminué. Cependant, la demande de livraison de colis est importante. Certaines des sociétés de médias traditionnelles, par exemple, ont récupéré beaucoup de livraisons provenant d'Amazon et d'autres points de distribution.

Pouvez-vous nous parler un peu de la stratégie relative à la livraison de colis et nous dire à quel point elle est essentielle pour Postes Canada?

• (1625)

L'hon. Joël Lightbound: C'est une bonne question. Merci beaucoup.

Je pense qu'il est très important que Postes Canada trouve des moyens pour être compétitive, et je crois que, dans le rapport Kaplan, il a été souligné que, pour que ce soit le cas, elle doit trouver des moyens pour être plus flexible et plus agile. Cela tient en grande partie au fait que la direction et le syndicat doivent trouver des moyens de collaborer beaucoup plus efficacement que par le passé. J'espère que les employés et la direction établiront une nouvelle relation et, compte tenu des circonstances financières, qu'ils travailleront tous deux ensemble.

Mon équipe et moi avons beaucoup discuté avec le syndicat, et j'ai également rencontré les membres de la direction. Je peux vous dire que les deux parties ont à cœur l'avenir de Postes Canada. Elles veulent toutes deux trouver une solution viable pour l'avenir de Postes Canada, et j'espère qu'elles trouveront des moyens, dans le cadre de leur convention collective, pour que Postes Canada puisse avoir un avenir financièrement viable.

Vince Gasparro: Je n'ai pas d'autres questions, monsieur le président.

Le président: Madame Gaudreau, vous êtes la dernière, et nous allons ensuite suspendre rapidement la séance le temps que les nouveaux témoins se joignent à nous.

Allez-y, madame.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Merci, monsieur le président.

Je veux revenir sur la livraison des colis dans les communautés, comme les Îles-de-la-Madeleine, que j'ai visitées. Après l'annonce du 25 septembre, des gens ayant par exemple besoin d'une stomie se demandaient comment ils allaient recevoir leurs médicaments, parce que Postes Canada en assurait la livraison à elle seule. C'était la même chose pour les gens de Kuujuaq ou de la Basse-Côte-Nord. Ces gens sont tellement inquiets. Ils se disent qu'il y a tellement de concurrence que Postes Canada va s'occuper de livrer les lettres et qu'elle va laisser tomber la livraison des colis.

Ce qui me rassure, c'est qu'on parle d'un service essentiel. On dit qu'on ne modulera pas l'efficacité ou la sécurité de recevoir tant des lettres que des colis, mais à quel prix? Combien d'argent est-on prêt à injecter dans le déficit en sachant que c'est un service essentiel?

L'hon. Joël Lightbound: Je dirais le moins possible. La mission de Postes Canada, à la base, est d'offrir ses services d'une manière financièrement viable. C'est dans ses lettres patentes. Cependant, la réalité est que, depuis des années, il est impossible pour Postes Canada d'atteindre cet objectif. C'est pourquoi le gouvernement a dû intervenir en injectant 1 milliard de dollars dans Postes Canada, et il devra y injecter des fonds à nouveau au cours des prochaines années. Toutefois, en ce qui me concerne, je crois qu'il faut le faire le moins possible. C'est pourquoi il faut que Postes Canada trouve des façons d'être beaucoup plus efficace afin de poursuivre sa mission essentielle, notamment en levant les contraintes dont j'ai parlé dans mes remarques et dans nos échanges.

Il est important de souligner que les Canadiens et les Québécois sont attachés à Postes Canada, particulièrement dans les régions éloignées telles que les Îles-de-la-Madeleine, comme vous l'avez mentionné, car c'est leur lien avec le reste du monde. Je vous remercie de l'avoir soulevé.

Cela dit, tout le monde est conscient que le fait de renflouer les coffres de Postes Canada année après année se ferait au détriment d'autres services essentiels que l'État doit offrir. Je pense que cela peut parler à M. Boulerice également. Les ressources ne sont pas infinies et absolues. C'est pourquoi je pense que Postes Canada doit se transformer. Il y a une voie à suivre pour le faire, et c'est cette voie que nous lui avons demandé d'emprunter.

Marie-Hélène Gaudreau: J'ai beaucoup de questions, mais je constate qu'il y a encore beaucoup d'éléments à éclaircir. Je sais qu'il reste 20 jours, mais, à mon avis, le PDG doit absolument venir nous présenter la requête qui est sur la table. Nous sommes un peu

rassurés, mais nous attendons encore des clarifications sur plusieurs éléments, notamment sur le service.

● (1630)

L'hon. Joël Lightbound: À ce sujet, comme je l'ai mentionné, les conditions sont claires: Postes Canada doit maintenir le service dans les communautés rurales, éloignées et autochtones. Quand j'obtiendrai le plan, cela me fera plaisir de le revoir avec vous, madame Gaudreau, étant donné votre intérêt pour la défense des régions.

[Traduction]

Postes Canada doit remédier à la situation.

[Français]

Je veux m'assurer que ce sera le cas.

Marie-Hélène Gaudreau: On le souhaite.

Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Le président: Merci, madame Gaudreau.

Monsieur le ministre, merci de vous joindre à nous de nouveau.

Chers collègues, nous allons suspendre la séance quelques instants pour accueillir nos nouveaux témoins.

● (1630)

(Pause)

● (1635)

Le président: Bon après-midi à tous. Nous sommes de retour. Merci de votre patience.

Nous avons pour témoins aujourd'hui M. Ryder et M. Lee.

Je crois comprendre que vous avez tous deux préparé une déclaration préliminaire.

Nous allons commencer par vous, monsieur Lee, puisque vous êtes à distance. Nous allons ensuite passer à M. Ryder.

Vous avez cinq minutes chacun. S'il vous plaît, veuillez surveiller le temps. Merci.

Ian Lee (professeur agrégé, Sprott School of Business, Carleton University, à titre personnel): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je tiens à communiquer certaines informations aux membres du Comité. Premièrement, je n'ai aucune affiliation avec un quelconque parti politique, je ne donne pas non plus à des partis et je n'affiche aucune pancarte électorale sur mon terrain.

Deuxièmement, j'ai terminé ma thèse de doctorat de 850 pages en 1989; elle portait sur Postes Canada et s'appuyait sur tous les rapports annuels de l'ancien département des bureaux de poste, les débats de la Chambre des communes de 1820 à 1981, ainsi que les archives publiques sur la rue Wellington.

Troisièmement, j'ai élaboré mon étude de 2015 pour l'Institut Macdonald-Laurier en me fondant exclusivement sur tous les rapports annuels de Postes Canada de 2000 à 2015, les rapports annuels de surveillance des médias du CRTC et les rapports statistiques annuels de Paiements Canada.

Quatrièmement, j'ai utilisé pour mon étude de 2024, intitulée « Postes Canada: le point de non-retour est arrivé », les mêmes sources et audits gouvernementaux, mais mis à jour en 2024.

Enfin, je donne depuis 35 ans le cours de synthèse sur la stratégie où l'on s'intéresse à la compétitivité des entreprises et des industries du Canada et des États-Unis.

Avant de résumer les recherches empiriques que j'ai effectuées au cours des 25 dernières années, je veux rapidement parler de l'analyse la plus importante que j'aie jamais lue concernant les technologies et les politiques de communication, parce qu'elles touchent au cœur même des questions dont vous discutez.

En 1995, Nicholas Negroponte, un professeur en ingénierie au MIT, cofondateur du magazine *Wired* et du très connu MIT Media Lab, a écrit *Being Digital*. Il avançait que tout ce qui existe est composé soit d'atomes soit d'électrons. Le corps humain — le mien et le vôtre — et bien sûr, tout objet physique, y compris les camions, les avions et les trains, sont faits d'atomes, qui ont une masse et un poids. La théorie de la relativité d'Einstein définit la limite de la vitesse à laquelle les atomes peuvent voyager: très lentement. À l'opposé, toute information numérisée est composée d'électrons, qui n'ont pas de masse ni de poids. Cela signifie que les électrons voyagent à la vitesse de l'électricité, qui approche de la vitesse de la lumière: 300 000 kilomètres par seconde.

À partir de ces principes de physique, Negroponte a conclu que les électrons, peu importe où ils se trouvent dans le monde, l'emporteront toujours sur les atomes dans le domaine des communications. De là, Negroponte a prédit, en 1995, ce qui est incroyable la déconstruction numérique complète de toutes les sociétés occidentales au cours du prochain tiers de siècle pour tout ce qui concerne l'information, des bureaux de poste aux journaux en passant par la radiodiffusion, l'édition, l'éducation, le divertissement, les services bancaires, les services gouvernementaux, les systèmes de paiement et les soins de santé. Il a vu juste, et bien avant tout le monde.

Mon étude de 2015 sur les rapports financiers vérifiés de Postes Canada a révélé que la tendance prévue par Negroponte avait commencé au Canada en 2006 avec la forte baisse du nombre de lettres envoyées enregistrée chaque année, sans exception. Mon rapport de 2024 utilise les chiffres à jour et montre le même résultat, sans exception. Il y a eu des baisses chaque année.

En ce qui concerne les activités principales, vous avez déjà entendu que le nombre d'articles de courrier est passé de 5,5 milliards à 2 milliards. Toutefois, certains ne comprennent pas que ces chiffres continueront de chuter. En effet, je prédis que les postes-lettres auront disparu presque totalement d'ici 10 ans, et que les petites entreprises qui utilisent encore les services postaux numériseront leurs chaînes de valeur suivant la logique négropontienne. Les quelques personnes âgées qui écrivent encore des lettres vont, malheureusement, mourir.

La deuxième activité de base, la livraison de colis, est très différente, puisque le commerce électronique augmente de 9 % par année. Toutefois, pendant et après la pandémie, Postes Canada a perdu plus de la moitié de sa part du marché dans le secteur des colis en raison de l'arrivée des services de livraison indépendants. Dans mon rapport de 2024, je fournis des estimations des coûts d'exploitation moyens pour le camion, le chauffeur et le carburant. C'est plus ou moins 65 \$ l'heure pour Postes Canada, 45 \$ l'heure pour les grands transporteurs privés et 25 \$ l'heure pour les services de livraison indépendants. Maintenant, vous comprenez pourquoi

Postes Canada ne cesse de perdre des parts du marché dans le secteur des colis.

Comme l'ont dit le président-directeur général et la cheffe des finances en 2024, l'architecture actuelle n'est pas viable, compte tenu de ce déclin. Comme je le dis depuis cinq ans, bien avant que le commissaire Kaplan le fasse, Postes Canada était et est insolvable. La Société n'est pas capable de payer ses factures à temps. C'est pourquoi le gouvernement lui a accordé un prêt de un milliard de dollars et devra le faire encore et encore — avec des sommes encore plus importantes — jusqu'à sa restructuration.

Il y a des critiques, peut-être même ici, qui disent que cela n'a pas d'importance, puisque c'est un service essentiel. J'avance que c'est une erreur qui présume précisément ce qui est débattu, puisque, premièrement, Postes Canada n'est pas une organisation fonctionnelle. Postes Canada existe simplement parce que le gouvernement l'aide en lui donnant de l'argent.

Deuxièmement, les services prétendument essentiels fournis ne sont pas essentiels. Cet argument s'appuie sur le déclin dramatique de l'utilisation des services, car de plus en plus de gens, chaque année, utilisent de moins en moins les services postaux. S'ils étaient essentiels, nous continuerions de les utiliser.

Troisièmement, on soutient que Postes Canada n'a pas besoin de faire un profit; qu'elle ne diffère pas de la Défense nationale. C'est une fausse analogie, puisque la défense est purement un bien public qui avantage tout le monde et qui n'est pas divisible, tandis que Postes Canada livre un produit privé divisible en unités discrètes, ce que nous appelons les lettres avec timbres.

● (1640)

En conclusion, je n'essaie pas de dire qu'il faut fermer les services postaux ou les privatiser. Toutefois, la Société doit être radicalement restructurée et transformée en une entité beaucoup plus petite — peut-être de 15 000 ou peut-être 20 000 employés. Je n'ai pas les données internes de Postes Canada sur les services fournis aux citoyens qui en ont le plus besoin, à savoir approximativement 15 % des Canadiens, ce qui est estimé à 5,9 millions de Canadiens, selon Statistique Canada, et aux communautés rurales et éloignées, où il n'y a pas de solutions de rechange privées.

Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Lee.

Monsieur Ryder, c'est à vous.

Bienvenue au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Marvin Ryder (professeur agrégé, Marketing et entrepreneuriat, École de commerce DeGroote, Université McMaster, à titre personnel): Merci. Je croyais que le Comité était coriace, mais vous avez entendu ce que M. Lee vient de vous dire. Il vous fait vraiment peur, n'est-ce pas?

J'aimerais parler de quatre points, si je le peux, dans les cinq minutes qui me sont accordées. Vous l'avez déjà entendu en grande partie, et je m'en excuse, mais je ne savais pas ce qui allait être dit au Comité.

Premièrement, Postes Canada est une société en très mauvaise santé. Si j'enseignais cela à l'université, je dirais que Postes Canada a entamé une spirale de la mort. C'est ce qui est arrivé avec la Compagnie de la Baie d'Hudson, par exemple. C'est une société d'État financée par le gouvernement canadien, et, puisqu'aucun service postal ailleurs dans le monde n'a échoué dans les deux ou trois dernières années, je ne crois pas nécessairement qu'elle mourra dans 6 ou 12 mois, mais il est clair que des mesures vigoureuses doivent être prises immédiatement, et plus tôt que tard. Comme je l'ai dit dans ma courte note, pensez en terme de mois et non d'années pour ce qui est du changement.

Deuxièmement, je suis d'accord avec les changements proposés par le gouvernement fédéral et le ministre, qui était ici il y a quelques instants. Le transfert de la distribution du courrier vers des boîtes aux lettres communautaires me convient. J'utilise une boîte aux lettres communautaire depuis trois décennies. Je l'adore. Je vois même cela comme une amélioration du service. Quand je ne suis pas chez moi, je n'ai pas à m'inquiéter qu'un voleur de colis fouille dans ma boîte aux lettres.

C'est la même chose pour les bureaux de poste de Postes Canada, ui pourraient être fermés et remplacés probablement par des franchises. Encore une fois, je n'ai pas mis les pieds dans un bureau de poste depuis des décennies. Je vais à un Pharmaprix où il y a un comptoir de Postes Canada. Les portes de ce commerce restent plus longtemps ouvertes, et ce, sept jours sur sept. C'est bien mieux que le service que je recevais dans les propres bureaux de Postes Canada.

En ce qui concerne le ralentissement de la livraison, qui ne prend plus quatre jours mais sept, je ne crois pas que les gens vont le remarquer, mais je tiens à souligner que, même si ces changements sont nécessaires, ils ne sont pas suffisants.

Mme Block a mis l'accent sur certains des problèmes liés aux chiffres. Je vais en souligner un autre. Si Postes Canada perd 1,5 milliard de dollars cette année, et que vous faites ces trois choses, vous sauvez 500 millions de dollars. C'est un pas dans la bonne direction, mais vous avez tout de même un déficit de 1 milliard de dollars. Nous devons en faire plus, ce qui m'amène à mon troisième point: Postes Canada doit aussi générer plus de revenus. Vous ne pouvez pas réussir seulement en réduisant vos dépenses ou en diminuant vos effectifs. Vous devez trouver une façon de générer plus de revenus.

Le seul point positif, c'est les colis. Il s'agit du marché où Postes Canada a essuyé les plus grandes pertes de volume, mais où la Société a aussi quelques avantages concurrentiels. Premièrement, elle dessert toutes les communautés canadiennes. Les services de livraison privés ne vont pas partout. Ils vont dans les banlieues et les villes, mais si vous vivez dans le nord de la Colombie-Britannique ou aux Îles de la Madeleine, et bien tant pis pour vous. FedEx ne se rend pas jusque là. En fait, étrangement, les entreprises privées font de la sous-traitance avec Postes Canada pour la livraison à ces endroits.

Comment pouvez-vous regagner ces parts du marché? Pour les gens assis à cette table, cela signifie qu'une société d'État devra essayer de s'emparer des parts du marché d'entreprises privées. Cela soulève de nombreuses questions philosophiques intéressantes.

Je ne suis pas très enthousiaste à l'idée d'un service bancaire postal ou d'un service d'assurance postal. Je suis surpris que M. Lee n'en ait pas parlé. Nous avons déjà eu un service bancaire postal, au

Canada, et il a fermé ses portes il y a un peu plus de 60 ans. Si Postes Canada se lançait dans le secteur bancaire, quels seraient ses avantages concurrentiels? La Société ne connaît absolument rien aux services bancaires. De plus, si vous mettiez sur pied une banque, aujourd'hui, cela prendrait des années et des années avant qu'elle génère un profit significatif, et vous n'avez pas des années et des années.

La seule ouverture que je vois serait d'examiner d'autres partenariats de livraison. Postes Canada a une armée de travailleurs qualifiés pour effectuer des livraisons. Y a-t-il d'autres entreprises qui pourraient avoir besoin de livreurs?

Finalement, si nous voulons regagner des clients, si Postes Canada réussit à regagner des clients, elle doit être stable. Alors, je suis d'accord avec ce que le ministre a dit à propos de la convention collective. La convention collective ne doit pas être en vigueur seulement pendant six ou huit mois ou un an. La convention collective doit durer trois ou quatre ans, pour rétablir l'harmonie et...

Je vais être franc. En date d'aujourd'hui, je ne sais pas comment vous pourriez réaliser cela. Je soupçonne que, si j'étais un membre du syndicat, je voudrais signer une convention collective qui m'offre une garantie d'emploi. Vous êtes bien gentil, monsieur Lee, de suggérer... Je ne vais pas parler d'un chiffre aussi gros que celui que M. Lee a donné, mais je crois qu'il y a au moins 10 000 employés qui devraient être encouragés à prendre leur retraite ou, peut-être, se voir proposer des indemnités de départ. Aucun syndicat n'acceptera cela. Ils veulent garder tous les postes qu'ils ont aujourd'hui.

Je ne sais pas vraiment comment vous allez trouver cette harmonie syndicale qui est si essentielle, mais si vous pouvez l'atteindre et permettre à Postes Canada de s'occuper de ces questions difficiles, je crois que la Société pourrait avoir un avenir.

• (1645)

Le président: Merci beaucoup, monsieur Ryder.

Nous allons commencer par Mme Block, allez-y; s'il vous plaît, vous avez six minutes.

Kelly Block: Merci beaucoup, monsieur le président.

Je tiens à remercier nos deux témoins de s'être joints à nous aujourd'hui.

Je dois admettre que la discussion est beaucoup plus intéressante que je ne l'avais pensé. J'ai vraiment apprécié votre témoignage. Cela m'amène à me demander pourquoi vous deux, M. Ryder et M. Lee, vous pouvez émettre des hypothèses sur le nombre d'emplois qui pourraient être perdus. Plus tôt, le ministre a dit qu'il n'y avait pas pensé, puisque cela ne faisait pas partie de son travail. Selon moi, c'est quelque chose d'important à retenir.

Ma première question s'adresse à M. Lee.

Vous parlez depuis longtemps de l'avenir de Postes Canada, des services postaux, ici, au Canada, et vous manifestez depuis longtemps un intérêt évident pour cette société. Selon vous, est-ce que le gouvernement connaît depuis longtemps l'état de détérioration des services postaux, comme vous l'avez mentionné?

• (1650)

Ian Lee: Oui, et je comprends que ma réponse va sembler intéressée, et je tenais seulement à la dire tout de suite.

J'ai été invité à comparaître en 2016 devant le groupe d'experts formé par le gouvernement Trudeau alors nouvellement élu. Le gouvernement avait mandaté un groupe d'experts; cela a été bien annoncé. Tout le monde connaît ce groupe. J'ai comparu devant le groupe d'experts, et je venais juste, l'année précédente, en 2015, de publier mon rapport pour l'Institut Macdonald-Laurier, avec toutes les données sur les pertes et les déclinés et ainsi de suite.

C'est là que j'ai recommandé une mesure radicale, à savoir franchiser tous les bureaux de poste, mettre fin à la livraison cinq jours par semaine et mettre fin à la livraison à domicile pour les 25 % de Canadiens qui ont le privilège de recevoir ce service. Pour tout vous dire, avant que quelqu'un me le reproche, oui, je fais partie de ces personnes. Je ne devrais pas me faire livrer à domicile, mais je le fais, même si je ne reçois aucune lettre, donc cela n'a pas d'importance.

Pour répondre à votre question, j'ai fait des recommandations très précises dans ce rapport. Mon témoignage a duré probablement trois heures, et ils ont rejeté mes conseils, mes recommandations très concrètes. Puis, j'ai parlé de ces recommandations aux médias, en répondant à leurs questions. Corrigez-moi si je me trompe, mais je suis absolument certain que le premier ministre de l'époque et M. Dominic LeBlanc, le ministre responsable, les avait rejetées, tout comme le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, le STTP, et la direction de Postes Canada. Je n'essaie pas de pointer du doigt une personne en particulier. Tout le monde a dit non, non, non.

Je crois que leur principal argument était que, oui, le volume de lettres est en chute libre, mais cela va cesser. Nous arriverons à un plateau, et le problème va être réglé, puisque nous allons stabiliser le volume des lettres à moins de 5,5 milliards, mais cela ne sera pas si mauvais.

J'ai répondu qu'aucune preuve ne montrait que le déclin du volume s'était stabilisé. Vous pouvez y jeter un coup d'œil et vous verrez que chaque année, les volumes d'envois poste-lettres diminuent de 6 % à 8 % à 9 %. Je n'ai rien à voir là-dedans. C'est ce que Negroponce a expliqué, que l'économie de la numérisation écrase tout simplement la distribution physique de courrier et de lettres.

Kelly Block: Merci beaucoup.

Il y avait le groupe d'experts en 2016. En 2017, le groupe de travail a suggéré des changements. Le comité a rédigé un rapport, montrant des années de déficit dans les services postaux, et, même là, le gouvernement n'a pas approuvé les plans stratégiques proposés par Postes Canada pendant cinq ans.

Est-ce que l'un de vous deux aurait quelque chose à dire là-dessus?

Marvin Ryder: Je vais peut-être présenter la chose sous un angle différent de M. Lee.

Je crois que quand M. Lee a comparu il y a 10 ans, Postes Canada se portait assez bien, et il est plus difficile de reconnaître le besoin de changement lorsque les choses ont l'air de bien aller.

Toutefois, c'est il y a cinq ans, vers 2020, que vous avez vu les premiers signes avant-coureurs que quelque chose n'allait pas à Postes Canada. Malheureusement, le pays faisait face au même moment à la pandémie de la COVID-19. Si je travaillais au gouvernement — ce qui n'est pas le cas —, je me demandais à quel défi je m'attaquerais en premier, la pandémie ou la situation à Postes

Canada? Les gens ont probablement accordé la priorité à la pandémie.

Encore une fois, je crois que le gouvernement aurait dû s'attaquer à la situation plus tôt. J'ai été surpris que la réponse n'arrive qu'en septembre, alors que M. Kaplan avait présenté son rapport en mai. Le rapport disait clairement ce qu'il y avait à dire et j'attendais que le gouvernement intervienne.

Je crois qu'il y a peut-être de bonnes raisons pour lesquelles nous avons été lents à réagir, mais, encore une fois, selon moi, mieux vaut tard que jamais.

Ian Lee: Est-ce que je peux ajouter quelque chose? Je ne suis pas en désaccord...

Le président: Je suis désolé, je dois vous interrompre, monsieur Lee. Je crains que le temps de Mme Block soit écoulé, mais vous pourrez peut-être répondre pendant le prochain tour de questions.

Allez-y, s'il vous plaît, monsieur Gasparro, vous avez cinq minutes.

Vince Gasparro: Merci beaucoup à vous deux pour vos présentations très détaillées. S'il y avait une fenêtre ouverte un ou deux étages plus hauts, je pourrais m'y jeter. C'était assez troublant.

Monsieur Ryder, vous avez parlé du Danemark. Les services postaux du Danemark ont été le canari dans la mine de charbon. Le service postal du Danemark met fin à la distribution du courrier après une baisse de 90 % du volume et une ambitieuse stratégie nationale de numérisation.

Selon vous, quels sont les facteurs clés qui ont rendu cela possible pour le Danemark, comme l'infrastructure numérique, les politiques publiques du gouvernement ou l'état de préparation culturelle, au sens large?

• (1655)

Marvin Ryder: Je vais devoir répondre à votre question en deux parties.

Premièrement, même si le Danemark dit que les services postaux eux-mêmes mettent fin au service poste-lettres, il y a là-bas une autre organisation, appelée Dao, qui livre des journaux et des magazines. Le 1^{er} janvier 2026, c'est elle qui s'occupera du service poste-lettres. Également, l'envoi d'une lettre coûte 6 \$ au Danemark. C'est 1,44 \$ au Canada.

L'autre élément important en jeu ici — et M. Lee, nous l'en remercions, répète depuis des années que nous devrions nous débarrasser complètement du service poste-lettres —, est que la numérisation ne nous a pas encore permis ici, au Canada, de le faire. Nous n'avons pas suffisamment numérisé.

Qu'est-ce que j'essaie de dire par cela? Vous pouvez avoir un passeport numérique. J'ai encore un passeport physique. Je l'ai utilisé aujourd'hui. Qu'en est-il des cartes de crédit numériques? Eh bien, j'ai encore une carte physique. J'ai encore un permis de conduire physique. Même chose pour ma carte d'assurance-maladie. Le Danemark a numérisé nombre de ces choses; donc, il n'utilisait pas la poste pour les envoyer. Lorsqu'il y a eu la grève en novembre et en décembre, bien des Canadiens se demandaient ce qu'ils allaient faire s'ils ne recevaient pas leur passeport à temps pour leur voyage. Tant que vous ne les numérisez pas, nous allons encore avoir besoin du service poste-lettres.

Pour revenir au point de M. Lee, il a tout à fait raison. J'appelle cela le canari dans la mine. Si je me projette 10 ans dans l'avenir, en présumant que la numérisation a réglé ces choses et a permis de nous en débarrasser... D'ailleurs, nous n'avons ni l'un ni l'autre parlé de l'IA. Nous ne savons pas ce que l'avenir nous réserve pour ce qui est de l'IA. Je crois que dans 10 ans, oui, le service poste-lettres n'existera peut-être plus, au Canada.

Vince Gasparro: Sentez-vous libre d'ajouter quelque chose si vous le voulez.

Ian Lee: Je vais le faire.

Je ne veux pas que les gens croient que le processus de numérisation est terminé. Nous sommes à mi-parcours, ou peut-être aux deux tiers du chemin. Nous pouvons ergoter pour savoir si nous sommes ou non aux deux tiers du chemin.

Dans les 10 prochaines années, nous savons... De nombreux pays, y compris le Canada, discutent des passeports numériques, des permis de conduire numériques et des cartes d'assurance-maladie numériques. Cela s'en vient. Mon point est que nous n'allons pas avoir affaire à... Je n'ai pas dit que nous devrions supprimer le service poste-lettres; j'ai dit que nous devrions planifier sa fin très proche, pour ne pas avoir à nous en préoccuper.

Nous devrions nous concentrer sur ce qu'a dit M. Ryder: comment pouvons-nous regagner des parts du marché dans le secteur des colis? C'est l'activité principale de Postes Canada — les colis et les lettres — et, si la Société ne regagne pas sa part du marché des colis, eh bien, son avenir ne sera pas glorieux. Je ne crois pas que la Société ait la moindre chance de percer dans le domaine bancaire. Nous avons l'un des systèmes bancaires les plus dynamiques et les plus compétitifs au monde, et c'est pourquoi les banques françaises, suisses, américaines, allemandes ou britanniques ne font pas affaire ici. Elles savent qu'elles ne peuvent pas réussir ici.

Vince Gasparro: Je crois que...

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Le président: La parole est à vous, madame Gaudreau.

Marie-Hélène Gaudreau: Les interprètes sont incroyablement bons, mais le débit est trop rapide et le son ne se rend peut-être pas. Ils ne peuvent pas faire leur travail de manière efficace. Je le sais parce qu'ils me le disent. Il faudrait peut-être rappeler aux témoins de parler beaucoup plus lentement.

[Traduction]

Le président: Je crois que tout le monde ici présent devrait parler un peu plus lentement.

Nous allons revenir à M. Gasparro. Vous avez une minute.

Vince Gasparro: Vous avez parlé des colis. Je vais faire vite. Quelle stratégie recommanderiez-vous à Postes Canada pour l'aider à regagner certaines parts du marché dans le secteur des colis et faire concurrence plus efficacement au secteur privé?

Marvin Ryder: Postes Canada a deux avantages concurrentiels dans ce domaine. Le premier est qu'elle dessert toutes les collectivités du Canada, toutes les boîtes aux lettres du Canada. Le secteur privé ne le fait pas, alors c'est un avantage.

Le deuxième avantage est ses prix. Nous n'avons pas nécessairement parlé d'une forte augmentation des tarifs postaux. La plupart

des petits entrepreneurs étaient réticents à passer à d'autres services de livraison, car c'est bien plus avantageux avec Postes Canada.

Cependant, ils sont passés à d'autres services de livraison car ils n'étaient pas certains que leurs colis arriveraient à destination, et tant que l'harmonie ne sera pas revenue sur le marché, comme ils ne veulent plus jouer à la roulette russe, je crois que ces gens ne reviendront pas.

Ian Lee: J'ajouterais simplement que je suis d'accord avec ce que dit M. Ryder. Je crois que...

Le président: Je suis désolé, monsieur Lee. Le temps est écoulé, mais peut-être que pendant la prochaine intervention...

C'est maintenant au tour de Mme Gaudreau. Vous pouvez y aller.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Monsieur le président, il est sûr que si je parle très rapidement, les interprètes vont avoir de la difficulté à faire leur travail. Quand je suis moi-même et que je m'exprime dans ma langue, j'ai l'impression de ne pas avoir assez de temps, et je sais que j'ai manqué plusieurs éléments. Je ne voudrais pas faire répéter les témoins. Ce qu'ils ont dit me semblait très pertinent. Je tiens à signaler que je me sens discriminée. Voilà, c'est dit.

Messieurs les témoins, ce que j'ai compris de vos remarques liminaires, c'est qu'une potentielle privatisation serait nécessaire pour arriver à la rentabilité. On parle ici de milieux urbains. Oui, j'ai entendu qu'il était aussi question des Îles-de-la-Madeleine et d'autres régions, mais la concurrence ne veut rien savoir de livrer le courrier là-bas. Ça pourrait même concerner ma localité, Mont-Laurier.

Nous sommes 41 millions d'habitants au Canada et il y a actuellement 17 millions d'adresses. J'essaie de réfléchir à savoir si on veut vivre ce que d'autres pays ont subi dans la privatisation d'un service essentiel. J'aimerais entendre vos commentaires à ce sujet.

● (1700)

[Traduction]

Marvin Ryder: Je suis désolé, mais je n'entends pas l'interprétation, alors je n'ai pas compris ce que vous avez dit.

Ian Lee: C'est la même chose pour moi. Je n'ai pas entendu l'interprétation non plus.

Le président: Arrêtons-nous quelques instants; je vais demander au service informatique de vérifier les deux connexions.

● (1700)

(Pause)

● (1705)

Le président: Désolé pour cette interruption. Nous sommes de retour.

Nous recommencerons au tout début de votre intervention, madame Gaudreau.

Merci beaucoup.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Merci beaucoup, monsieur le président.

Si on souhaite que Postes Canada demeure un service accessible à tous les Québécois et les Canadiens, je m'interroge sur la question de la privatisation, car nous sommes tout de même 41 millions d'habitants. Je suis une femme d'affaires. Je comprends que c'est une question de coûts et de rentabilité. On se demande si on y va ou si on n'y va pas. Présentement, quand on regarde d'autres pays qui ont privatisé leurs services postaux, l'objectif d'offrir un service à tous n'a pas été atteint.

Comment pourrait-on s'y prendre pour atteindre la rentabilité tout en offrant un service à l'ensemble des 17 millions d'adresses d'un océan à l'autre?

[Traduction]

Marvin Ryder: Je voudrais dire rapidement que je ne préconise pas la privatisation. Je ne crois pas nécessairement que nous sommes prêts à envisager la chose. Bien sûr, je préconise que Postes Canada s'attaque aux services de livraison privés et tente de regagner des parts de marché. Je crois également que la Société devrait se tourner vers d'autres types de partenariats et auxquels elle pourrait apporter une valeur ajoutée au fil du temps.

Mesdames et messieurs, il y a également une autre stratégie. Encore une fois, en faisant un rapide calcul, si vous avez 17 millions de ménages et que chaque ménage paie une taxe de 100 \$ par année pour Postes Canada, vous obtenez 1,7 milliard de dollars. J'ai vu de loin comment les gens ont réagi à la taxe carbone. J'ai l'impression qu'une taxe pour Postes Canada ne serait pas plus appréciée, mais c'est une option. Aux États-Unis, cela a été fait dans une certaine mesure. Ils ont puisé dans leur propre trésorerie pour financer le service postal américain.

J'aimerais encourager la direction à le faire elle-même. Donnons-lui toutes les chances avant de dire qu'il faut puiser dans nos poches et payer.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Monsieur Lee, qu'en pensez-vous?

[Traduction]

Ian Lee: J'irai dans une direction un peu différente. Je pense que, au Canada, nous avons déjà privatisé de fait — et non de droit — une grande partie des bureaux de poste dans les grandes villes, tout ce qui se compare à Calgary, à Montréal, à la région du Grand Toronto, etc. Si l'on examine les statistiques et qu'on les décompose, on constate que les services de messagerie privés nationaux, régionaux et locaux ont pris le contrôle d'une très grande part du marché dans les grandes villes du Canada. Cependant, ils sont absents des collectivités rurales et éloignées, alors je crois que nous devons vraiment nous intéresser à l'avenir de Postes Canada. Ce sont deux scénarios complètement différents.

Dans les villes, je connais toutes sortes de personnes qui n'utilisent tout simplement pas la poste. Je parle d'entreprises et de particuliers. Dans les zones rurales... J'ai grandi sur une exploitation agricole dans une zone rurale de l'est de l'Ontario, dans le comté de Lanark. Ces petites villes et ces petites collectivités sont vraiment dépendantes. Je suis certain que c'est la même chose dans le Québec rural.

Je crois que nous devons proposer deux solutions. La première est pour les collectivités rurales et éloignées, car leurs besoins sont tout à fait différents et qu'il n'y a pas d'autres options. Dans les zones urbaines, partout au Canada, bon nombre de Canadiens ont abandonné le bureau de poste, ce qui explique pourquoi la réaction

n'a pas été aussi violente que ce que nous avons connu dans les années 1960, 1970, 1980 et 1990, quand les services postaux faisaient la grève.

• (1710)

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: J'apprécie ce que j'entends, monsieur Lee.

Non seulement vous avez probablement accès à la bande passante et à Internet, et vous avez aussi tout ce qu'il faut, c'est-à-dire une intelligence hors pair.

Toutefois, je pense aux gens qui sont différents, qui ont un handicap, qu'il soit intellectuel ou physique. Dans leur cas, selon moi, c'est comme si on les abandonnait si on ne peut pas démontrer que le service sera rendu, pas juste à l'endroit où l'individu peut le recevoir, mais aussi de la façon dont l'individu peut le recevoir. On parle de distances, mais il y a un fort pourcentage d'analphabètes dans la collectivité, qui n'ont pas tous un téléphone cellulaire. Il y a des trous noirs non desservis à quelques kilomètres d'ici, pour me rendre dans ma circonscription. Il faut faire très attention à la technologie, et on craint aussi l'intelligence artificielle. Vous comprendrez, messieurs, que le législatif ne va pas au même rythme que l'évolution technologique.

Mon temps de parole est écoulé, mais je vous remercie tous les deux, car cette discussion m'a donné une bonne idée de la situation.

[Traduction]

Le président: Merci.

C'est maintenant au tour de M. Patzer, je vous en prie; nous ferons un tour de cinq minutes.

Jeremy Patzer: Merci beaucoup.

Je vous pose la question à tous les deux.

Purolator, par exemple, qui appartient en réalité à Postes Canada — à hauteur d'au moins 91 % — a réalisé un bénéfice de 101 millions de dollars au premier semestre de 2025.

L'un de vous sait-il quelle est sa part de marché dans le secteur de la livraison de colis au Canada et pourquoi ce n'est pas un modèle que Postes Canada cherche à utiliser, puisqu'elle est propriétaire de cette entreprise?

Marvin Ryder: Je ne sais pas.

Monsieur Lee, savez-vous quelle est sa part de marché?

Ian Lee: Je ne sais pas quelle est la part de marché des entreprises de messagerie, mais j'aimerais souligner que — car j'y ai jeté un œil —, si vous regardez leurs effectifs, vous pouvez oublier 65 000 et oublier 25 000.

Je n'essaie pas de le justifier, car vous savez ce que j'ai préconisé à ce sujet, mais toutes les grandes entreprises de messagerie du pays comptent entre 5 000 et 12 000 employés. Je viens de le vérifier dans le rapport annuel, et les salaires représentent 75 % de la structure de coûts de Postes Canada.

Quand les gens disent que l'on va réduire la taille de Postes Canada, mais qu'on ne licenciera personne, eh bien, c'est impossible. Le calcul ne fonctionne pas.

Marvin Ryder: Pour revenir à ce que vous disiez à propos de Purolator, n'oubliez pas que cette entreprise fait comme les autres entreprises de messagerie : en réalité, elle ne dessert que les marchés urbains et suburbains, ce qui lui permet de choisir ses destinations. Elle facture également des frais plus élevés. Envoyer une lettre au Canada coûte 1,44 \$. Expédier quelque chose par Purolator ne coûte pas 1,44 \$.

Cette entreprise s'est emparée du segment haut de gamme du marché et rivalise avec beaucoup de succès avec les autres entreprises de messagerie. Postes Canada offre un type de service différent.

Jeremy Patzer: Monsieur Lee, je n'ai pas lu votre rapport de 2015 ligne par ligne, mais je l'ai feuilleté et j'en ai lu une bonne partie. Si le gouvernement de l'époque avait mis en œuvre votre rapport, quelle serait aujourd'hui la position de Postes Canada et à quoi la Société ressemblerait-elle?

Ian Lee: Elle ne perdrait pas les montants faramineux qu'elle perd aujourd'hui. En fait, je crois qu'elle ne perdrait pas d'argent, mais n'oubliez pas que j'ai préconisé des mesures assez radicales. J'ai dit de franchiser tous les bureaux de poste. Je suis d'accord avec ce qu'a dit M. Ryder. La Société offre un excellent service. Je fréquente un Pharmaprix depuis longtemps.

Pour répondre à votre question, s'il en coûte 400 millions de dollars pour assurer le service de porte-à-porte pour 25 % des Canadiens, en 10 ans, à raison de 400 ou 500 millions de dollars — et Deloitte estimait à l'époque que c'était plutôt à 500 millions de dollars —, cela représente 5 milliards de dollars. C'est la perte cumulée des huit dernières années, et ces simples économies.

Si le gouvernement avait mis fin au service de livraison universelle cinq jours par semaine pour 17 millions d'adresses, il y aurait eu des économies, oui, et la réduction des effectifs aurait été massive; puis, en franchisant les bureaux de poste, nous aurions parlé de milliards de dollars.

Je veux le dire à tout le monde. Cela ne ramènera pas le courrier postal; pas du tout. Nous ne retournons pas à l'époque où nous écrivions des lettres à notre chère vieille grand-maman. Cette époque est révolue. L'ancienne économie analogique a disparu, et nous sommes désormais profondément ancrés dans l'économie numérique, mais cela aurait donné à Postes Canada beaucoup plus de liberté et beaucoup plus d'argent à réinvestir dans le service de livraison de colis pour revenir dans la course. Si la Société avait fait cela il y a 10 ans, elle aurait pu économiser des milliards sur les coûts qu'elle a absorbés inutilement.

• (1715)

Jeremy Patzer: Le ministre a comparu et a essayé de dire que ce n'est que récemment que les difficultés ont surgi.

Vous dites que, dès 2015, des mesures draconiennes s'imposaient clairement. Vous avez eu la clairvoyance de le comprendre. Pourquoi le gouvernement, qui a eu 10 ans pour agir, n'a-t-il rien fait?

Ian Lee: Je suppose que c'était parce que c'est un sujet politique très sensible, et cela figurait dans ma thèse.

Je tiens à m'exprimer prudemment et respectueusement, mais le STTP a la réputation d'être le syndicat le plus militant de la fonction publique fédérale. Si quelqu'un souhaite me contredire là-dessus, je le référerai à quelques pages... Au final, un tiers de ma thèse portait sur toutes les grèves de Postes Canada. À l'époque, ce n'était pas le STTP, mais les travailleurs des Postes ont participé à

la grève générale de 1919 à Winnipeg. Je ne les critique pas, et je ne les blâme pas. Je dis simplement que ce syndicat est bien plus militant que les autres syndicats de la fonction publique du Canada, il se peut donc qu'il y ait eu une réticence à s'engager dans cette voie et à s'engager dans une grève prolongée.

Jeremy Patzer: En fait, vous dites que la volonté politique du gouvernement des 10 dernières années était absente.

Ian Lee: Essentiellement.

Marvin Ryder: Monsieur Patzer, puis-je vous proposer une perspective quelque peu différente?

Dans notre monde, le besoin de changement explique souvent la volonté de changement des gens. Il y a 10 ans, je ne crois pas que les gens voyaient Postes Canada comme étant au bord du précipice dont nous nous approchons aujourd'hui; par conséquent, il aurait été beaucoup plus difficile de les convaincre de la nécessité d'un changement, il y a 10 ans. Il aurait été plus facile de les convaincre il y a cinq ans, mais nous étions pris par la pandémie.

Vous êtes sur la bonne voie. Ces changements auraient dû être faits plus tôt, mais si vous aviez pu convaincre les gens de faire ce changement il y a 10 ans, vous êtes meilleur que moi.

Ian Lee: Juste pour mettre les choses au clair, je ne suis pas en désaccord avec M. Ryder...

Le président: Je suis désolé, mais je dois vous interrompre. Nous n'avons plus de temps.

Jeremy Patzer: D'accord. J'allais tout simplement dire que je crois que le Parti conservateur était sur la bonne voie, avant les élections, mais je m'écarte du sujet.

Le président: Merci.

C'est maintenant au tour de Mme Rochefort; allez-y, je vous en prie, pour cinq minutes.

Pauline Rochefort: Merci pour cette discussion et pour ce commentaire supplémentaire, monsieur Ryder.

Personnellement, je repense à il y a 10 ans, lorsque nous avons installé des boîtes postales dans ma collectivité et que les gens ont été scandalisés par le passage de la livraison à domicile aux boîtes postales. Je ne peux tout simplement pas concevoir que les changements proposés aujourd'hui aient été proposés il y a 10 ans.

Une autre chose qui m'a mystifiée sur laquelle j'aimerais entendre vos commentaires est le manque de volonté du syndicat à se montrer flexible sur le plan organisationnel ou opérationnel. J'imagine que, dans son rapport, le commissaire Kaplan a recommandé une série de changements pour répondre à ce besoin de flexibilité. Je crois que Postes Canada avait parlé d'engager des employés à temps partiel, et que d'autres options ont été proposées. Pourquoi le syndicat s'y opposait-il? Pourquoi était-il si réticent? Aujourd'hui, il voit les compétiteurs, en particulier dans le secteur de la livraison de colis. Pourquoi s'oppose-t-il autant à la flexibilité opérationnelle?

Ian Lee: Ma propre interprétation est que Postes Canada et ses travailleurs ont été longtemps dans ce que j'appellerais le monopole du service de poste-lettres, soit depuis deux siècles, littéralement depuis les origines de la poste. C'était le modèle de monopole du courrier postal. Ils avaient le monopole. Ils n'avaient pas à livrer concurrence à personne, et personne ne s'attendait à ce qu'ils le fassent. Nous ne leur demandions pas de livrer concurrence. Cela fait partie de leur culture d'entreprise et de leur système de valeurs. Puis, en raison de cette transformation en industrie du colis, où il ne s'agissait pas d'un modèle monopolistique, mais d'un modèle concurrentiel extrêmement féroce... Je crois que la transition est très difficile; c'est difficile de passer d'une mentalité de modèle monopolistique à une mentalité beaucoup plus compétitive.

Je suis syndiqué à mon université. La deuxième raison, et c'est compréhensible, c'est que les syndicats ne veulent pas renoncer aux avantages acquis par le passé à la table des négociations. Le STTP a été très clair là-dessus, et je le comprends très bien.

• (1720)

Marvin Ryder: Ce que je m'apprêtais à vous dire c'est qu'il y a deux types de flexibilité. Le premier serait d'embaucher des travailleurs à temps partiel qui ne travailleraient que les fins de semaine. Le deuxième serait de dire aux travailleurs: « Nous n'allons pas faire cela. Vous allez garder votre emploi, mais votre fin de semaine sera peut-être le mardi et le mercredi plutôt que le samedi et le dimanche. » Bien des gens qui travaillent dans l'hôtellerie comprennent cela. Vous n'avez pas toujours congé le samedi et le dimanche. Cependant, comme vient tout juste de le dire M. Lee, le syndicat devrait s'adresser de nouveau aux travailleurs pour leur dire: « Nous renonçons à quelque chose. Nous allons apporter un changement. Peut-être sommes-nous même d'accord pour que certains d'entre vous prennent une retraite anticipée. » C'est un syndicat qui n'a pas l'habitude de reculer. Il avance rapidement. Lorsqu'on lui demande de reculer et de renoncer à certains acquis, c'est très difficile.

Pauline Rochefort: Je vous remercie pour vos commentaires. C'est très bien.

Le président: Nous concluons avec Mme Gaudreau, s'il vous plaît.

Vous pouvez y aller.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: J'ai une question simple: quelle est votre principale recommandation pour assurer que le PDG de Postes Canada va présenter un rapport digne du respect que mérite Postes Canada et que cette société ne soit plus aussi déficitaire?

[Traduction]

Marvin Ryder: Je veux bien y aller en premier, si je le peux.

Comme je l'ai dit dans mon exposé, les trois changements qui ont été proposés sont nécessaires mais insuffisants. Il a encore 20 jours pour revenir et vous dire comment il va convaincre les gens d'adopter les boîtes aux lettres communautaires et, monsieur Boulterice, où elles seront installées. Dans mon cas, elles se trouvent sur des em-

prises municipales; ce ne sont pas des espaces loués. Il a 20 jours pour vous dire combien de personnes il mettra probablement en congé ou à la retraite anticipée. Il a 20 jours pour parler de certains des bureaux de poste des régions rurales, mais ce n'est toujours pas suffisant.

Je ne sais pas s'il peut vous donner la deuxième moitié. Comment faire alors pour faire croître cette entreprise afin de vous débarrasser de ce milliard de dollars supplémentaire? Vous devriez lui demander des comptes à ce sujet; c'est pour cela que vous avez un PDG à la tête de l'organisation.

Je crois que, s'il parvient à obtenir le dernier élément, c'est-à-dire la flexibilité de la main-d'œuvre, il sera possible de regagner, je pense, une part de marché, mais je dois vous avertir que je ne sais pas si ce sera suffisant. Encore une fois, franchement — vous devriez y réfléchir —, s'il pouvait réduire le déficit de 1,5 milliard de dollars à seulement 500 millions de dollars, et qu'il disait: « Écoutez, j'ai fait tout ce que j'ai pu, mais je ne peux pas aller plus bas », le groupe serait-il prêt à dire: « Eh bien, nous devrions peut-être envisager de le subventionner à nouveau »? Je ne sais pas. Il n'a pas eu les coudées franches pour s'attaquer à ce problème, alors donnons-lui une chance et voyons ce qu'il en ressortira.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Merci.

Monsieur Lee, voulez-vous répondre à la question?

[Traduction]

Ian Lee: Je vais tricher et vous donner rapidement trois réponses.

Premièrement, la livraison cinq jours par semaine doit cesser. Ce n'est tout simplement pas viable de distribuer du courrier à 17,5 millions d'adresses 52 semaines par année. C'est impossible.

Deuxièmement, il faut franchiser tous les bureaux de poste qui appartiennent à l'entreprise.

Troisièmement, il faut passer à la planification dynamique des itinéraires, afin de pouvoir réorganiser les horaires et bénéficier ainsi de la flexibilité dont nous avons désespérément besoin.

Ces trois recommandations étaient dans mon rapport de 2024.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Merci.

[Traduction]

Le président: Merci.

Merci beaucoup, monsieur Lee et monsieur Ryder. C'était très instructif, très intéressant et bien plus amusant que je ne l'aurais pensé.

Chers collègues, merci beaucoup. Bonne fin de semaine à tous et à toutes, et nous nous reverrons mardi matin.

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>