



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

45^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

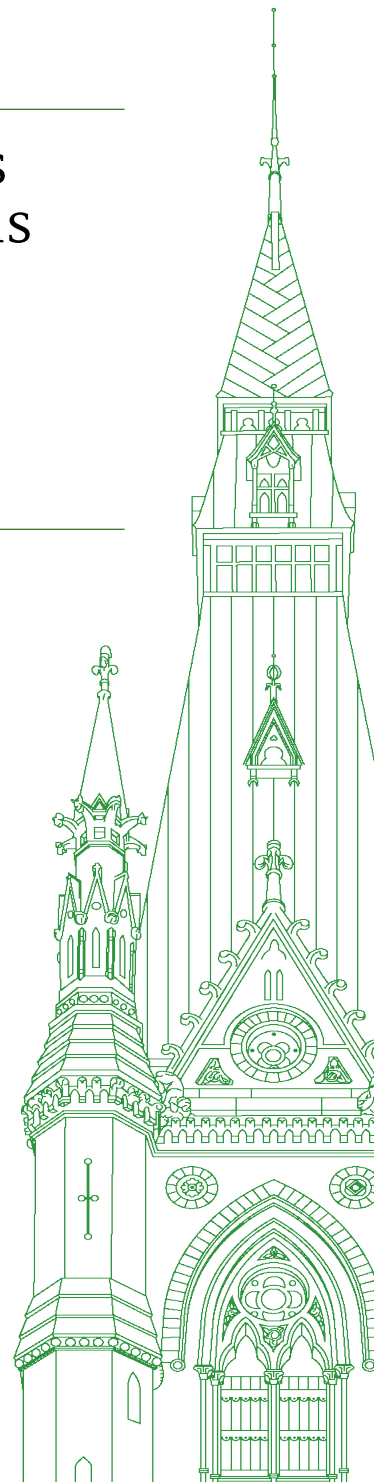
Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 022

Le jeudi 11 décembre 2025

Président : Kelly McCauley



Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 11 décembre 2025

• (1555)

[Traduction]

Le président (Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC)): Bonjour tout le monde. Je déclare la séance ouverte.

Bienvenue à la 22^e réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, dans une version du temps des fêtes.

Nous sommes heureux de retrouver nos collègues ainsi que nos amis de Postes Canada pour poursuivre notre étude sur Postes Canada.

Monsieur Ettinger, je crois comprendre que vous avez préparé une déclaration liminaire, et vous avez la parole.

Bon retour au micro, nous sommes heureux de vous avoir parmi nous.

Doug Ettinger (président-directeur général, Société canadienne des postes): Merci, monsieur le président, et bonjour aux membres du Comité.

[Français]

Je vous remercie de nous recevoir.

[Traduction]

Je suis accompagné aujourd'hui de mes collègues: Alexandre Brisson, chef de l'exploitation, et Rindala El-Hage, cheffe des finances. Nous sommes heureux d'être ici pour cette importante discussion.

Je vais d'abord faire le point sur nos négociations. Comme nous l'avons annoncé le mois dernier, Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes ont signé des ententes de principe. Nous travaillons à finaliser la formulation des ententes avec le Syndicat, et les deux parties ont convenu de ne pas en divulguer le contenu avant qu'elles ne soient définitives. Ces ententes arrivent après plus de deux années difficiles à la table de négociation. Je sais que cette période a été dure pour les gens qui comptent sur Postes Canada. Nos clients ont besoin d'un service fiable, et ils le méritent. J'ai hâte de rebâtir notre entreprise et de retrouver la confiance des gens le plus rapidement possible.

Ce qui nous amène à la raison de notre présence ici aujourd'hui. Le mois dernier, nous avons soumis notre plan de transformation au ministre Lightbound. Le plan suit ses directives, qui elles sont fondées sur les recommandations de la Commission d'enquête sur les relations de travail.

[Français]

Nous proposons un plan équilibré pour moderniser Postes Canada.

[Traduction]

Il met l'accent sur les besoins postaux actuels des Canadiens et Canadiennes et sur le rétablissement de notre autonomie financière. Nous y abordons aussi la croissance des revenus, principalement grâce aux colis. Notre plan étant encore en cours d'examen par le ministre, je ne peux pas entrer dans les détails aujourd'hui. Je vais toutefois présenter quelques mesures clés, en commençant par les boîtes postales communautaires.

Plus des trois quarts des ménages canadiens reçoivent déjà leur courrier par un moyen de livraison centralisé. En convertissant plus de ménages aux boîtes postales communautaires, nous pouvons offrir un niveau de service uniforme aux Canadiens et réaliser des économies importantes.

[Français]

Nous offrons des mesures d'adaptation aux clients qui en ont besoin.

[Traduction]

Notre Programme de mesures d'adaptation pour la livraison permet aux gens ayant des limitations fonctionnelles d'accéder à leurs articles. C'est facile d'en faire la demande et nous veillerons à ce que les gens sachent que ce programme existe.

Passons à la modernisation du réseau de bureaux de poste. Je veux d'abord dire que nous protégerons les services postaux dans les communautés rurales, éloignées et autochtones. Le ministre a clairement indiqué que c'est essentiel, et nous sommes entièrement d'accord. Nous allons moderniser notre réseau pour l'adapter à la manière dont les Canadiens utilisent les bureaux de poste aujourd'hui. Afin de bien faire les choses, nous allons adopter une approche très localisée.

[Français]

Il n'y aura pas de solution toute faite.

[Traduction]

Nous savons que chaque communauté est différente. Nous n'imposerons pas une approche universelle.

La prochaine mesure consiste à mettre à jour nos normes de service pour la poste-lettres. Cela va nous donner quelques jours de plus pour livrer les lettres au pays, autrement dit, nous serons en mesure de transporter le courrier au Canada en recourant davantage au transport terrestre, ce qui représente des économies et des réductions de gaz à effet de serre importantes.

Je précise que cette mesure n'a aucune incidence sur les colis ou le publipostage. Elle concerne seulement les lettres. Nous allons continuer d'offrir des options de livraison plus rapide pour les envois urgents.

Toutes ces mesures vont nous permettre d'adapter nos opérations aux besoins postaux actuels du pays.

[Français]

Nous allons agir de façon réfléchie.

[Traduction]

Nous allons collaborer étroitement avec les municipalités et d'autres parties prenantes locales. Nous travaillerons bien sûr avec nos syndicats sur les changements qui touchent notre personnel. Nous allons devoir réduire notre effectif, et nous pourrions le faire principalement par attrition, puisque notre main-d'œuvre est vieillissante, ce qui n'empêche que nous continuerons d'offrir de bons emplois offrant de bons avantages sociaux.

Notre plan vise également la croissance des revenus. Nous allons augmenter nos activités de base, surtout les colis, et générer de nouvelles sources de revenus. On va examiner une nouvelle stratégie de tarification de la poste-lettres. Nous allons investir dans l'amélioration continue de nos opérations. Nous maximiserons aussi les investissements que nous avons déjà faits pour accroître notre capacité de service et améliorer nos capacités de TI, qui sont au cœur de la logistique du cybercommerce et de la livraison.

Pour conclure... Nous savons que notre situation financière est intenable. Mais nous pouvons prendre des mesures concrètes pour corriger le tir. Notre plan va rétablir notre mandat de servir toute la population canadienne d'une manière financièrement viable. Il vise aussi à s'assurer que Postes Canada demeure une infrastructure essentielle.

Nous avons hâte de partager les détails du plan dès que possible. Entretemps, je suis heureux de participer à la discussion d'aujourd'hui et je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons commencer le tour de six minutes chacun par Mme Block.

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

Bienvenue, monsieur Ettinger et chers collègues. Nous aussi, nous avons hâte d'avoir cette conversation avec vous. Il nous a fallu un certain temps pour vous faire venir et terminer ce qui constitue une autre étude sur Postes Canada.

Lors de votre comparution devant le Comité à l'occasion de notre dernière étude, vous nous aviez indiqué que le gouvernement n'avait pas approuvé votre plan stratégique depuis plusieurs années. Je pense que c'était cinq ans à l'époque, entre 2019 et 2024. Comme vous l'avez souligné, en septembre dernier, le ministre a fait un certain nombre d'annonces, y compris une date limite pour que Postes Canada soumette un plan au ministère. Vous en avez parlé.

Comme cela fait plus d'un mois maintenant qu'il a votre plan en main, le ministre vous a-t-il donné une idée de la date à laquelle vous pouvez vous attendre à ce qu'il annonce sa décision au sujet de votre plan?

• (1600)

Doug Ettinger: Nous avons présenté notre plan de transformation, que les gens appellent, je crois, « plan de 45 jours », le 7 novembre. Il était fondé sur notre propre planification ainsi que sur

l'annonce faite par le ministre le 25 septembre, que nous avons accueillie favorablement. Nous en parlons publiquement depuis quelques années, dans le cadre de nos assemblées publiques annuelles, de nos communiqués de presse ou de nos rapports annuels.

Nous sommes heureux que le gouvernement examine ces options pour nous permettre de transformer notre entreprise. Nous sommes convaincus que ce plan vise fondamentalement à créer une Société canadienne des postes meilleure qu'elle ne l'est aujourd'hui et davantage tournée vers les besoins actuels des Canadiens. Beaucoup de choses ont changé. Il n'y a pas de grandes surprises dans le plan par rapport à ce dont nous avons parlé ouvertement et publiquement: les boîtes aux lettres communautaires, le renouveau et la modernisation du service postal, la stratégie de tarification et les changements apportés au protocole de service pour les envois de la poste-lettres seulement.

C'est le principal problème, mais nous n'avons pas encore reçu de réponse du cabinet du ministre qui est en train d'examiner le plan. Je n'ai pas encore entendu parler d'échéancier.

Kelly Block: Merci pour cette information.

Dans le plan que vous venez de présenter, trouve-t-on des reprises des plans stratégiques antérieurs que vous avez soumis au gouvernement et qui n'ont pas été approuvés?

Doug Ettinger: Oui. Pour revenir à ce que je disais, bon nombre des solutions sont semblables à celles que nous envisageons depuis un certain temps. C'est pourquoi j'ai dit qu'il n'y avait pas vraiment de surprises. Ce sont les mêmes éléments.

Comme je l'ai dit plus tôt, il y a des aspects pratiques sur lesquels nous pouvons agir pour améliorer notre situation financière et accroître notre compétitivité. Pour ce qui est de la poste-lettres, nous constatons bien sûr une diminution rapide de la demande tandis que tout notre système a été conçu autour de ce service. Le secteur des colis aussi est en difficulté. Nous sommes en concurrence avec les meilleures entreprises au monde, qui sont très agiles. Les solutions ne vous surprendront pas et elles sont plus détaillées dans ce plan que dans les précédents...

Kelly Block: D'accord. Merci beaucoup. Mon temps est vraiment limité, et j'ai d'autres questions à poser.

Selon son rapport du troisième trimestre, à la fin de ce mois-ci, Postes Canada épuisera le prêt d'un milliard de dollars que vous a consenti le gouvernement. La semaine dernière, les fonctionnaires nous ont dit qu'ils avaient eu des discussions avec Postes Canada au sujet de l'approbation d'un prêt supplémentaire. Quel est le montant envisagé pour ce prêt supplémentaire?

Doug Ettinger: Nous sommes effectivement en pourparlers avec le gouvernement, comme nous l'avons fréquemment été au cours des deux dernières années.

Notre cheffe des finances, Rindala El-Hage, ayant participé activement à ces discussions, je vais lui laisser le soin de répondre à votre question.

Rindala El-Hage (directrice financière, Société canadienne des postes): Merci, monsieur Ettinger.

Je vous remercie de cette question, car elle touche à quelque chose d'important. Vous avez tout à fait raison de dire que nous sommes arrivés au bout de nos réserves ce mois-ci. Nous avons épuisé le budget supplémentaire et il était très important que nous puissions maintenir nos opérations.

Nous sommes encore en discussion avec le cabinet du ministre. Nous travaillons sur les détails pour faire en sorte d'obtenir suffisamment de fonds et ainsi de parvenir à maintenir nos opérations et le service aux Canadiens en attendant que le plan de transformation soit approuvé. Après cela, le financement additionnel nécessaire en tant qu'investissement dans l'avenir de Postes Canada sera évidemment moindre.

Kelly Block: Le gouvernement a-t-il indiqué quand il pourrait approuver une rallonge de prêt?

Rindala El-Hage: Nous avons des échanges suivis avec le cabinet du ministre à ce sujet. Nous ne savons pas encore quand cette décision sera prise.

Kelly Block: Merci.

Comme aucun financement n'a été précisé dans le budget supplémentaire des dépenses, le gouvernement vous a-t-il dit que vous devrez attendre le prochain cycle budgétaire pour recevoir les fonds approuvés?

Rindala El-Hage: C'est justement ce dont nous sommes en train de discuter. Nous pourrions nous prévaloir des facilités de crédit que nous avons obtenues après l'approbation de notre plan d'entreprise l'an dernier. Dans notre rapport annuel et dans notre rapport financier du troisième trimestre, nous avons dit espérer pouvoir utiliser près de 595 millions de dollars en facilités de crédit en attendant qu'une décision soit prise et que nous ayons une meilleure idée de l'échéancier.

• (1605)

Kelly Block: Le gouvernement s'attend-il toujours à ce que vous remboursiez le prêt d'un milliard de dollars qui vous a été accordé, étant donné que vous demandez des fonds supplémentaires?

Rindala El-Hage: Le protocole d'entente indique très clairement que les fonds avancés sont remboursables. De plus, toujours selon le protocole d'entente, le ministre des Finances a jusqu'en décembre 2026 pour réviser les modalités, et c'est alors que nous saurons s'il faudra ou pas en négocier de nouvelles.

Le président: Merci.

Nous passons à Mme Sudds. Allez-y, madame.

L'hon. Jenna Sudds (Kanata, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à nos témoins pour leur présence.

Comme nous l'avons entendu à l'amorce de cette étude, et comme les Canadiens le savent, Postes Canada est, de toute évidence, aux prises avec de graves difficultés financières. Sans une véritable réforme, l'avenir de ce service public et des emplois qui en dépendent sera menacé. Les travailleurs des postes permettent à nos collectivités de rester en contact entre elles, de nombreuses façons et jour après jour. Nous avons à cœur le maintien de la vigueur et de la viabilité de cette société d'État tandis que nous cherchons un moyen de lui permettre de continuer à servir les Canadiens.

Cela étant posé, et puisque Postes Canada est une société d'État ayant pour mandat de servir tous les Canadiens, qu'est-ce qui vous fait penser que ce mandat demeure pertinent dans l'économie numérique d'aujourd'hui?

Doug Ettinger: Merci. C'est une très bonne question.

Le marché du commerce électronique dans le secteur des colis, sur lequel nous misons pour notre croissance, doublera au cours des 10 prochaines années. C'est un marché en très forte croissance.

Comme il s'agit d'un marché numérique, nous venons de mettre à niveau notre infrastructure de TI. Toute commande passée en ligne est traitée numériquement jusqu'à la livraison. Nous sommes très fiers de notre capacité à remodeler ainsi la Société d'après nos stratégies en la matière — en plus de celles dont nous avons déjà parlé aujourd'hui —, mais aussi de nos nouvelles capacités numériques, ce qui nous permettra d'améliorer encore davantage l'expérience client des Canadiens.

Vous savez, nous recherchons sans cesse des façons de faciliter la navigation dans nos pages Web et nos programmes. Nous sommes très satisfaits de la façon dont les choses se sont déroulées. Beaucoup de choses, qui se déroulent en coulisses sur le plan numérique, vont contribuer à faire tourner l'entreprise à l'avenir. Nous sommes très satisfaits de là où nous en sommes à cet égard.

L'hon. Jenna Sudds: C'est bon à entendre.

Dans le même ordre d'idées, Postes Canada est souvent vue comme une infrastructure nationale vitale. Dans quelle mesure cette perception influe-t-elle sur vos orientations ou votre plan de transformation?

Doug Ettinger: Eh bien, nous avons le plus important réseau au Canada. Nous allons partout, et véritablement tous les jours. Notre infrastructure est un avantage pour nous. Nous voulons être plus efficaces avec cette infrastructure, mais notre engagement est de répondre aux besoins de tous les Canadiens.

À mesure que nous avancerons, il y aura des changements dans le sens de ce dont nous avons parlé. Il nous sera possible d'améliorer notre situation financière, mais à mesure de notre progression, nous avons la ferme intention d'investir dans des choses qui nous rendront encore meilleurs pour nos clients. Il s'agit d'offrir un meilleur service et pas de le réduire.

Je sais que les compressions envisagées ont suscité des réactions, mais ce n'est pas une question de compressions, même si la Société est appelée à changer. Il est question de créer une meilleure expérience pour les Canadiens. Nous voulons relier les Canadiens entre eux. En cette période, compte tenu de notre économie et de ce qui se passe chez nos voisins du sud, qu'y a-t-il de mieux que de pouvoir compter sur une entreprise canadienne qui livre des produits dans toutes les collectivités du pays? Peu de services de messagers se rendent dans toutes ces collectivités. Nous sommes fiers de le faire, et nous avons hâte d'en tirer parti à l'avenir.

L'hon. Jenna Sudds: Je vais enchaîner sur ce dernier point, parce que je me souviens de conversations dans différents contextes au sujet de l'importance de Postes Canada, qui est parfois la bouée de sauvetage pour les fournitures et les médicaments qui sauvent des vies, en particulier pour les collectivités rurales, éloignées et autochtones.

Comment pensez-vous parvenir non seulement à maintenir, mais à améliorer ces services, étant donné vos difficultés financières des derniers temps?

• (1610)

Doug Ettinger: Nous avons accueilli favorablement les changements annoncés le 25 septembre. Encore une fois, nous parlons de bon nombre de ces changements depuis un certain temps.

Grâce à cela et à nos récents investissements, nous sommes très heureux de disposer maintenant de tous les outils dont nous avons besoin. Le centre de traitement Albert Jackson à Scarborough est une installation de pointe, et la récente mise à niveau de notre système de planification des ressources de l'entreprise est très solide. Encore une fois, tous aspects, qui sont numériques, sont traités en coulisse.

Nous serons en mesure de réaliser des gains d'efficacité grâce aux boîtes postales communautaires et à certaines des mesures de modernisation des bureaux de poste que nous allons prendre. Les investissements que nous avons faits et les changements qui ont été apportés à ces anciens règlements et politiques nous permettront d'être beaucoup plus concurrentiels.

Le secteur des colis est hyper concurrentiel, mais toute cette situation nous amènera à être un meilleur fournisseur pour les entreprises canadiennes, en particulier les petites entreprises. Nous sommes sursollicités par les petites entreprises partout au Canada, et nous en sommes heureux. Les incertitudes de la dernière année associées à la main-d'œuvre ont compliqué la situation pour les petites entreprises qui représentent la moitié du PIB canadien. Sur chaque dollar investi dans les petites entreprises locales par rapport aux entreprises internationales, 66 ¢ restent au Canada. Nous voulons donc en faire beaucoup plus pour soutenir les petites entreprises et travailler avec elles et leur donner les outils et les ressources dont elles ont besoin pour croître et prospérer.

Le président: Merci.

Mme Gaudreau est la suivante.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau (Laurentides—Labelle, BQ): Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur Ettinger, je vous remercie de votre présence.

Voici une question bien simple: combien de bureaux vont être fermés au Québec dans le cadre de la réforme?

• (1615)

[Traduction]

Doug Ettinger: J'ai encore perdu l'interprétation, mais j'ai compris votre question.

Je dirais que le plan concernant les bureaux de poste doit être particulièrement à l'écoute des enjeux locaux et des collectivités et être axé sur ces enjeux. Les collectivités ont toutes des sensibilités et des besoins différents. Nous envisageons de travailler en étroite collaboration avec les villes et les municipalités. Nous allons bien sûr protéger les collectivités rurales, éloignées et nordiques et les communautés autochtones.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Vous parlez de protection. Le maire de Chute-Saint-Philippe est venu ici. Selon ce qu'il nous a dit, les maires et les mairesses sont très inquiets concernant les bureaux qui sont à proximité. Il y a un bureau de poste principal, mais ça peut prendre jusqu'à 30 minutes pour s'y rendre.

Voici donc ma question. Y aura-t-il des choix déchirants à faire? Oui, il y a peut-être des bureaux qui sont assez proches, mais il y en a d'autres pour lesquels il pourrait y avoir un problème de transport. Que se passera-t-il?

[Traduction]

Doug Ettinger: Nous ne pouvons pas parler de ce que contient le tout dernier plan, parce qu'il n'a pas été finalisé ou approuvé. Encore une fois, nous prendrons grand soin à communiquer tous les critères relatifs à la façon dont nous allons procéder, dès que nous serons en mesure de le faire.

Nous commencerons par les régions où nous estimons être trop présents sur le terrain ou par celles où nous offrons un excédent de services à la population, soit essentiellement, les régions urbaines, où l'on trouve des partenaires de vente au détail à proximité de nos bureaux et où il y a dédoublement des services. Ce sera la première phase. Nous examinerons la situation dans les régions où il y a d'autres options. Ce n'est qu'ensuite que nous nous intéresserons aux régions rurales. Ce sera donc la première phase.

Encore une fois, nous serons particulièrement à l'écoute des régions rurales.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Nous avons appris le 25 septembre qu'il y aurait une réforme. On a laissé ensuite les gens patienter. Le document a été remis il y a un mois et vous attendez des nouvelles du ministre. Nous pouvons vous faire revenir souvent, mais vous pourriez nous dire que ce sera réglé le 15 janvier. Quand aurons-nous ces réponses?

[Traduction]

Doug Ettinger: On ne nous a pas donné de date à laquelle nous aurons des retours sur le plan. Nous espérons que ce sera tout de suite, mais c'est au ministre et à son équipe d'en décider. Encore une fois, nous allons réfléchir très sérieusement à la question. Nous vous ferons part de tous les paramètres une fois que nous en serons là.

J'ai grandi et ai vécu dans une région rurale du Canada. Je sais à quel point le bureau de poste est important dans ces petites villes et villages. En fait, nous pensons parvenir à offrir un meilleur service. Il sera différent à certains égards, mais nous pensons pouvoir offrir un meilleur service dans de nombreux endroits. Nous allons adopter une approche réfléchie pour cela. Nous communiquerons plus précisément à ce propos dès que nous le pourrons.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Pour ce qui est des emplois, on a parlé d'attrition, mais qu'en est-il des mises à pied? À un moment donné, on n'a pas besoin d'être économiste pour comprendre.

[Traduction]

Doug Ettinger: Ces dernières années, nous avons pris des dispositions pour réduire la taille et le coût de notre administration. Je crois qu'au cours de la dernière année et demie, nous avons réduit l'effectif de cadres de 11 %. J'ai réduit mon équipe de la haute direction de 20 %, mais nous allons devoir alléger encore plus l'organisation. Les Canadiens utilisent nos services bien différemment d'il y a 40 ans. Nous devons nous adapter à cette réalité. Nous pensons que c'est possible et que nous pourrions mieux répondre à leurs besoins.

Ce qu'il y a de bien, c'est que 16 000 personnes seront admissibles à la retraite dans les cinq prochaines années et qu'il y en aura 14 000 autres dans les cinq années suivantes. Nous pensons que ce sera une bonne façon de quitter l'organisation pour ceux qui le souhaitent. Nous allons essayer de faire tout ce que nous pouvons pour avoir le moins d'impact possible sur nos employés et pour les traiter avec respect tout au long du processus.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Est-ce que vous avez écouté le témoignage de l'élu Normand Saint-Amour, maire de Chute-Saint-Philippe? Il a dit aussi qu'il y avait des obligations collatérales concernant le déneigement des cases postales communautaires. Ce sont ses cols bleus qui doivent s'en occuper.

Il y aura 16 000 personnes qui prendront leur retraite et on veut assurer une accessibilité. Vous nous dites que vous avez une bonne collaboration avec les gens de l'Union des municipalités du Québec, mais ce n'est pas ce qu'ils nous disent. Ils ont peur des mesures généralisées et ils veulent vraiment être consultés.

Que leur dites-vous?

• (1620)

[Traduction]

Doug Ettinger: Ils seront consultés. Nous n'avons pas encore entamé ce processus, parce que nous attendons toujours la réaction du cabinet du ministre sur le plan. Toutefois, dès que nous aurons des nouvelles, nous entamerons nos consultations. Qu'il s'agisse des boîtes aux lettres communautaires ou des bureaux de poste, nous savons que ces deux éléments sont extrêmement importants pour les gens. Nous n'allons pas agir de manière brutale à l'échelle nationale. Nous allons procéder de façon réfléchie en nous appuyant sur des critères clairs que les gens pourront consulter et comprendre, et les municipalités seront informées à l'avance de notre approche.

[Français]

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

[Traduction]

Le président: Merci.

Nous allons passer à Mme Jansen, mais avant de commencer, je tiens à mentionner que nous allons peut-être devoir redémarrer notre console d'interprétation. Cela devrait se faire d'un moment à l'autre, et je devrai alors vous interrompre. Nous devons suspendre la séance pendant deux ou trois minutes. Je voulais simplement vous en prévenir.

Allez-y, je vous prie.

Tamara Jansen (Cloverdale—Langley City, PCC): Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins.

Avant de parler d'argent et de déficits, parlons des personnes qui sont directement touchées par les difficultés que connaît Postes Canada. Dans ma circonscription, les petites entreprises comptent évidemment sur les chèques qui leur parviennent par la poste. Quand ceux-ci n'arrivent pas, ce n'est pas un simple inconvénient pour les propriétaires de ces PME; ils se demandent comment ils vont verser les salaires, payer leurs fournisseurs et continuer de fonctionner la semaine suivante.

Je me suis laissé dire que beaucoup d'organismes de bienfaisance sont dans la même situation. Ils reçoivent les dons par la poste, souvent à raison de 20 \$ par enveloppe venant de personnes âgées qui donnent fidèlement chaque année. Quand les livraisons sont interrompues, les dons n'arrivent plus et les programmes sur lesquels les gens comptent sont suspendus. Il devient même très difficile d'envoyer une simple note de remerciement ou une carte de Noël. Nous savons qu'en cas de dysfonctionnement de la Société canadienne des postes, ces organismes perdent leur revenu, leurs donateurs et leurs liens. Le coût est énorme, et les Canadiens s'en rendent compte sur le champ.

Mes questions visent à établir comment nous en sommes arrivés là. Cela ne s'est pas produit du jour au lendemain. Nous avons reçu beaucoup d'avertissements, notamment le rapport Kaplan, qui indiquait très clairement que Postes Canada ne pouvait pas demeurer autonome sans de véritables réformes. Pourtant, les libéraux ont passé cinq ans sans approuver de plan stratégique, cinq années de dérive, tandis que les pertes s'accumulaient. Je crois que nous en sommes maintenant à 5,5 milliards de dollars.

Vous ne pouvez peut-être pas répondre à cette question, mais pourquoi pensez-vous que le gouvernement n'a pas approuvé aucun plan stratégique depuis 2019?

Doug Ettinger: Je pense que c'est une question qu'il vaudrait mieux poser au gouvernement, mais je répondrais que nous ne sommes pas parvenus à nous mettre sur la même longueur d'onde, soit la même explication que j'ai donnée il y a un an et demi. Cependant, je me réjouis que nous soyons désormais en phase, du moins pour ce qui est de la stratégie. Encore une fois, nous accueillons favorablement les changements. Je dirais que c'est exactement ce qui convient pour transformer cette entreprise, et mettre de l'ordre dans nos affaires et nos finances. J'aurais aimé que cela se fasse il y a 10 ans. Ça ne l'a pas été, mais c'est derrière nous. Nous sommes ravis de ces changements, et nous espérons qu'ils seront approuvés.

Ce n'est pas tout. Grâce à nos investissements dans le centre de traitement Albert Jackson et dans la plateforme de planification des ressources, nous pourrions sortir de cette crise et nous reconstruire encore mieux que nous l'aurions fait autrement.

Tamara Jansen: Voici ma prochaine question: quels effets ces attermoissements de cinq ans ont-ils eus sur votre capacité à vous moderniser, à être concurrentiels et à prévenir la crise que nous traversons actuellement?

Doug Ettinger: Il n'y a aucun doute là-dessus. Ces dernières années, nous avons mis en place des contrôles financiers stricts, avons réduit les dépenses discrétionnaires et, malheureusement, comme je l'ai mentionné plus tôt, avons restructuré la gestion dans une certaine mesure, afin d'aligner nos coûts sur nos moyens. Comme je l'ai dit, nous évoluons dans un secteur très concurrentiel face à des organisations qui sont les plus efficaces au monde, des organisations très agiles dont certaines appliquent un modèle de plateforme, contrairement à nous. Pour être concurrentiels, nous devons pouvoir investir dans notre modèle pour qu'il demeure pertinent. Cependant, j'ai le sentiment qu'avec les changements annoncés et les investissements réalisés, nous disposons désormais des outils nécessaires pour aller de l'avant et opérer la transformation envisagée, ce que nous sommes prêts à faire.

Tamara Jansen: Si vous aviez pu le faire il y a cinq ans, qu'aurions-nous pu éviter?

Doug Ettinger: C'est difficile à dire, mais force est de constater que nous avons encaissé des pertes au fil des ans. Je suis simplement très heureux que nous puissions envisager l'avenir en ayant une solution à ce problème. Nous sommes prêts à régler ce problème. Nous savons comment nous y prendre. Il y a des choses sur lesquelles nous ne sommes pas d'accord, comme sur certains éléments. Cependant, ce sont des choses que nous devons faire maintenant, et nous sommes prêts à les faire.

• (1625)

Tamara Jansen: Le plan que vous avez soumis au ministre prévoit-il que Postes Canada deviendra financièrement viable à un moment donné et, dans l'affirmative, quand?

Doug Ettinger: Oui. Il s'agit d'un plan ambitieux que nous avons fondé sur l'annonce faite par le ministre le 25 septembre, ainsi que sur notre connaissance de l'industrie, entre autres. Il nous permettra d'atteindre le seuil de rentabilité d'ici 2030, soit dans cinq ans, et ce sera...

Tamara Jansen: Avez-vous commencé à rembourser quelque chose, ou pas encore?

Doug Ettinger: Pas encore, mais ce sont bien des prêts remboursables.

Tamara Jansen: D'après votre échéancier, aurez-vous remboursé quelque chose en 2030?

Doug Ettinger: Je...

Tamara Jansen: Je vous ai vu signifier non de la tête, c'est votre réponse?

Doug Ettinger: Nous allons devoir investir dans l'entreprise dans les prochaines années et faire ce qu'il faut pour apporter les changements qui vont réduire nos coûts et nous placer dans une position plus concurrentielle sur le marché. Il nous faudra investir au fur et à mesure.

Le ministre a clairement indiqué que ces plans de sauvetage ou ces aides financières devaient cesser. Soit dit en passant, je suis tout à fait d'accord pour dire qu'il faut les arrêter le plus tôt possible, mais nous...

Tamara Jansen: Savez-vous quels sont vos taux d'intérêt? Vous parliez de...

Le président: J'ai bien peur que notre temps soit écoulé.

Nous allons suspendre la séance pendant quelques minutes afin de redémarrer la plateforme d'interprétation. Vous m'en voyez désolé.

La séance est suspendue.

• (1626)

(Pause)

• (1630)

• (1630)

Le président: Nous reprenons nos travaux.

Allez-y, madame Rochefort. Vous avez cinq minutes.

Pauline Rochefort (Nipissing—Timiskaming, Lib.): Bonjour et merci de m'avoir donné la parole. Monsieur, je vais vous poser des questions qui viennent de résidents de ma circonscription.

La première concerne les prêts entre bibliothèques. Nous savons que c'est un des éléments essentiels du fonctionnement des bibliothèques au Canada qui dépendent de Postes Canada. Comme vous

le savez, les bibliothèques appréhendent la suppression de l'obligation d'obtenir l'approbation du gouverneur en conseil pour augmenter les tarifs postaux et le fait que vous aurez alors la possibilité d'imposer des tarifs supérieurs. Quelle est votre position à ce sujet? Nous savons que les bibliothèques comptent beaucoup sur Postes Canada pour expédier des livres partout au pays.

Doug Ettinger: C'est un service que nous sommes fiers d'offrir depuis très longtemps. Cette politique est importante à nos yeux, et nous entendons continuer à la respecter. Nous n'envisageons pas d'éliminer ce genre de programmes et ne voyons aucun intérêt à le faire. Cela irait à l'encontre des besoins en matière d'éducation, d'inclusion et d'équité, ainsi que de nos valeurs fondamentales, qu'il s'agisse, par exemple, de contenir les tarifs postaux pour les bibliothèques publiques ou de fournir du matériel gratuit aux aveugles et à l'INCA, l'Institut national canadien pour les aveugles.

Nous avons suivi ce qu'en ont dit les médias. Nous n'avons aucun intérêt à agir ainsi, un point c'est tout. Nous continuerons d'appuyer ces programmes, et nous sommes très fiers de le faire, pour de nombreuses raisons.

Pauline Rochefort: Je vous remercie de cette réponse.

Vous avez parlé de mesures d'adaptation, mais comme l'a mentionné Mme Gaudreau, nous avons entendu de nombreux témoignages — notamment de maires — indiquant que ce service n'est pas connu. J'ai moi-même sillonné ma circonscription, dans une région très rurale, pour dire aux aînés qu'ils n'ont pas à s'inquiéter des boîtes postales communautaires parce qu'il y aura un programme d'adaptation, mais à l'analyse, je constate que celui-ci sera d'application limitée.

Je me demande comment vous allez vous assurer qu'il s'adressera bien aux aînés et à d'autres groupes démographiques. Comment comptez-vous le faire évoluer au rythme de la pénétration des...

Doug Ettinger: Voilà une excellente question. Nous y sommes très sensibles. Le programme d'adaptation est en place depuis très longtemps, nous en avons une certaine expérience et nous savons qu'il est essentiel, non seulement pour les aînés, mais aussi pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles. Nous nous efforçons de fournir des casiers marqués en braille dans les boîtes aux lettres communautaires et d'installer des casiers coulissants à différentes hauteurs. Nous pouvons aussi effectuer des livraisons à domicile pour les personnes qui ne peuvent tout simplement pas se rendre à la boîte aux lettres communautaire, ce qui est tout à fait légitime.

C'est en fait un programme facile à appliquer, mais nous devons faire mieux encore. Je pense que nous devons faire un bien meilleur travail de promotion auprès des Canadiens, et nous y sommes déterminés. Et puis, c'est gratuit. Nous offrirons un traitement de premier ordre à cet égard. Nous veillerons à en faire la promotion comme il se doit; je m'y engage personnellement. Nous devons appuyer les gens qui ont besoin d'aide à cet égard, et c'est ce que nous avons l'intention de faire.

Pauline Rochefort: Je vais vous prendre au mot et, si je reçois une plainte, je vous la ferai suivre. Je m'attends à ce que des gens demandent à bénéficier de ces services, surtout de la livraison à domicile.

À l'approche de Noël, certains résidents de ma circonscription m'ont dit qu'ils sont préoccupés par le service postal en cette période, compte tenu de l'expérience de l'an dernier. Nous savons qu'un règlement est en cours de négociation.

Qu'est-ce qui bloque dans ces négociations, compte tenu de l'importance de cette période pour tant de gens qui veulent envoyer des articles à des proches? Qu'est-ce qui nous empêche de conclure une entente et d'aller de l'avant?

Doug Ettinger: Je ne peux pas entrer dans ce genre de détails. Nous avons convenu avec le syndicat, le STTP, que nous ne divulguerions aucun détail sur la négociation, mais nous avons signé des ententes de principe pour les facteurs urbains et ruraux ainsi que pour les préposés au tri. En ce moment même, nous sommes à la table des négociations, où nous travaillons à la formulation juridique d'un accord provisoire que nous espérons signer sans tarder.

Cependant, je dirais que la Société continue de fonctionner normalement. Elle est en mesure de mener ses activités. Ses scores de performance sont supérieurs à 90 %. Elle est capable de fonctionner de manière sûre et efficace. Cela vous paraîtra peut-être étrange, mais j'envoie des cartes de Noël, ce que j'adore faire chaque année, ainsi que des cadeaux à ma famille en Nouvelle-Écosse. J'ai confiance dans le système actuel. Il est certes facile pour moi de le dire, mais nous répondons présents à l'appel, nous sommes solides et tout le monde est au travail. Il n'y a aucune raison pour que votre colis ou votre lettre n'arrive pas pour Noël.

• (1635)

Pauline Rochefort: Mon temps est écoulé.

Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Gaudreau, c'est à vous.

[Français]

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

Monsieur Ettinger, en 1995, la poste allemande a commencé son parcours de privatisation, vous le savez bien. Le gouvernement a décidé de transférer les opérations relatives aux colis à DHL. Aujourd'hui, la poste allemande n'existe plus parce qu'elle n'est pas rentable. Ce fut vraiment une libéralisation à DHL et quasi une situation de monopole où il y a de la réglementation pour le service courrier, pour des prestations privées.

Moi, j'ai une crainte: qu'on laisse Postes Canada mourir à petit feu pour la vendre à Purolator et faire grossir, en fait, les joueurs comme Intelcom. Sinon, pourquoi voudrait-on abandonner la livraison de colis?

[Traduction]

Doug Ettinger: Voilà une autre très bonne question.

Nous n'avons pas l'intention de privatiser Postes Canada. Notre plan de 45 jours soumis au ministre ne prévoit pas de privatisation. Il est plutôt envisagé de transformer Postes Canada en vue de l'adapter aux besoins des consommateurs et des clients actuels, que nous apprécions beaucoup. Nous ne changeons pas pour le plaisir de changer — parce qu'il n'y a rien d'agréable à cela —, mais parce que nos clients nous disent qu'ils utilisent nos bureaux de poste d'une façon très différente de celle des années 1980 et 1990. Depuis, est arrivé un petit gadget appelé Internet, et les gens utilisent désormais la poste différemment.

Je connais très bien l'histoire de la Deutsche Post et de DHL, ainsi que celle du Royal Mail Group. Nous n'avons pas l'intention d'emprunter cette voie. Nous essayons vraiment, comme je l'ai dit

plus tôt, de faire de Postes Canada un fournisseur privilégié pour les grandes et petites entreprises canadiennes, avec lesquelles nous devons vraiment mieux travailler pour les aider à prospérer et à croître.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Ai-je bien compris que les colis ne seront plus, dans le cadre de cette réforme, livrés à domicile? C'est bien ce dont on parle, n'est-ce pas?

[Traduction]

Doug Ettinger: Je suis désolé. J'ai perdu la dernière partie de la question.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Dans le cadre de cette réforme, les colis vont devoir être récupérés au bureau principal plutôt que d'être livrés à domicile. Est-ce bien cela?

Doug Ettinger: Oui.

Marie-Hélène Gaudreau: Monsieur le président, je me permets de prendre un peu plus de temps.

Monsieur Ettinger, quelqu'un va donc faire 30 minutes de déplacement pour aller chercher un colis, alors qu'il n'a qu'à cocher une case sur Internet pour le recevoir d'un de vos compétiteurs. Comment peut-on penser être prospère et rentable? Je suis une femme d'affaires et je trouve que ce n'est pas un modèle pérenne.

[Traduction]

Doug Ettinger: Très bonne question. Les boîtes postales communautaires, les BPCOM, ne sont pas parfaites, mais elles constituent un excellent moyen de livrer les colis. Bien des gens ne se rendent pas forcément compte que les BPCOM ressemblent davantage à des casiers à colis. Je pense que, pour certains d'entre nous, ces BPCOM ne sont destinées qu'à recevoir des lettres, mais les boîtes postales communautaires peuvent accueillir 90 % des colis que nous traitons.

Les BPCOM ne conviennent pas partout. Elles ne conviennent pas dans tous les villages ou toutes les villes, mais elles sont sûres et favorisent la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Elles ont besoin d'être énormes.

[Traduction]

Doug Ettinger: Effectivement, et elles permettent de réduire le nombre de blessures qui demeurent un gros problème pour nous. Nous avons infléchi le nombre d'incidents de moitié environ, mais les boîtes postales communautaires peuvent nous permettre d'améliorer ce score, car nous voulons assurer la sécurité de nos employés.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Je vous remercie de m'avoir accordé du temps supplémentaire, monsieur le président. Je vous en suis vraiment reconnaissante. C'est mon cadeau de Noël.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie pour cette affirmation.

Monsieur Patzer, à vous la parole.

• (1640)

Jeremy Patzer (Swift Current—Grasslands—Kindersley, PCC): Merci beaucoup à nos témoins pour leur présence.

Pour commencer, monsieur Ettinger, quelle est la définition du qualificatif « rural » employé par Postes Canada.

Doug Ettinger: Pour le moment, nous devons appliquer celui qui est en place depuis 1994. Nous suivrons les directives du gouvernement et je sais qu'il est en train de rafraîchir la définition des termes « rural » et « urbain » dans le cadre d'autres programmes. Dans notre plan, nous chercherons à tenir compte des plus récentes données de Statistique Canada. En 1994, je crois que le Canada comptait 29 millions d'habitants. Nous sommes maintenant 42 millions. Nos bourgades sont devenues des villes, et les régions rurales des banlieues.

Beaucoup de régions désignées rurales à l'époque sont maintenant des banlieues au plein sens du terme, à la limite de zones urbaines. On constate un chevauchement entre les secteurs couverts par nos propres bureaux de poste et par les points de service de nos partenaires. C'est un des aspects que nous examinerons attentivement pour voir où il sera possible de réduire les doublons.

Jeremy Patzer: Quand vous vous pencherez sur les secteurs ruraux... Laissez-moi vous donner quelques petits exemples. Le bourg de Vanguard compte quelques centaines d'habitants tout au plus, mais chaque semaine, il dépend de votre service pour envoyer des échantillons d'eau à Regina en vue de confirmer la salubrité de son eau. La municipalité n'a pas d'autre choix, parce qu'elle est très petite.

Il n'est pas inhabituel de trouver des collectivités de cette taille en Saskatchewan et, disons-le, dans une grande partie de l'Ouest du Canada.

Qu'allez-vous faire pour vous assurer qu'un endroit comme Vanguard ne perde pas son bureau de poste qui est une vraie bouée de sauvetage pour la communauté.

Doug Ettinger: Je comprends. J'ai passé la plus grande partie de ma vie dans une région rurale. Je suis conscient que les bureaux de poste sont très importants, et nous allons procéder de façon prudente et réfléchie.

S'il n'y a pas d'autres bureaux de poste à proximité, nous appliquerons des critères différents, qui seront dévoilés dès que nous aurons des nouvelles du gouvernement, et tout ira bien. Nous reconnaissons l'importance de nos bureaux pour ces collectivités, et nous prendrons des décisions avisées.

Jeremy Patzer: Pourriez-vous me donner une réponse rapide au sujet du moratoire? Je crois savoir qu'il y a eu 515 fermetures de bureaux de poste ruraux depuis l'entrée en vigueur du moratoire. Comment est-ce possible?

Doug Ettinger: Eh bien, il y a différentes raisons à cela. Souvent, le maître ou la maîtresse de poste prend sa retraite et il est difficile de recruter quelqu'un en remplacement, ou alors l'entreprise a fermé ses portes, ou les gens vont faire autre chose. Ce n'est malheureusement pas une des fonctions les plus faciles à assumer, surtout dans les régions éloignées.

Dans le cas du service postal, nous nous sommes engagés à protéger les régions rurales, éloignées et nordiques. Chaque semaine, 280 vols de fret desservent 140 collectivités du Nord canadien. Nous sommes déterminés à protéger ce service.

Jeremy Patzer: Le renflouement de 1 milliard de dollars qui vous a été consenti — et je crois savoir que des discussions sont en cours au sujet d'un autre programme d'aide gouvernementale —,

était-il assorti d'une disposition visant à interdire le versement de primes aux cadres supérieurs...

L'entente de financement par le gouvernement comportait-elle ce genre de disposition?

Doug Ettinger: Pas à ma connaissance.

Jeremy Patzer: Le gouvernement essaie-t-il activement d'inclure ce genre de chose dans un nouveau plan de sauvetage?

Doug Ettinger: Je l'ignore.

Jeremy Patzer: D'accord.

Nous avons entendu dire que de nombreux employés, tant sur la colline du Parlement qu'au sein de la fonction publique, reçoivent des propositions de départ anticipé à la retraite. Je me demande si, à Postes Canada, les gens ont également reçu ces offres de retraite anticipée du gouvernement fédéral.

Doug Ettinger: Non. Nous sommes une société d'État; nous sommes à part. Nous suivons parfois les grandes orientations du gouvernement, mais nous ne sommes pas directement concernés.

Jeremy Patzer: D'accord. Merci beaucoup.

Très rapidement, il y a un dernier point sur lequel j'aimerais vous poser une question, et c'est le fait que le rapport Kaplan est assez ferme sur un point: « L'idée que le prêt ou l'aide financière de plus de 1 milliard de dollars accordé en janvier 2025 sera remboursé nous oblige à mettre fin à l'incrédulité. » Vous avez laissé entendre aujourd'hui que vous essayez de rembourser ce prêt. Que pensez-vous du rapport Kaplan?

• (1645)

Doug Ettinger: D'accord.

Le syndicat et nous avons tous deux eu également voix au chapitre dans le cas du rapport Kaplan. Il a été rédigé à la suite d'audiences publiques que vous voudrez peut-être écouter à un moment donné. Nous avons présenté toutes nos idées, tout comme l'a fait le syndicat. Je pense que le rapport résume assez bien la situation. Je pense qu'il s'agit d'un examen objectif et franc de nos défis, de nos obstacles et de nos possibilités d'avenir. Nous sommes heureux que le gouvernement ait appuyé ce rapport. Je dirais que le commissaire Kaplan s'est livré à un examen très juste, et nous en sommes ravis.

Pour ce qui est des prêts remboursables, c'est ainsi que nous les considérons actuellement. C'est ainsi que nous allons procéder.

Le président: Merci.

Madame Khalid, je vous en prie.

Iqra Khalid (Mississauga—Erin Mills, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie les témoins pour leur présence.

Je vais revenir sur certaines de vos déclarations, monsieur Ettinger. Vous avez dit que la situation financière de Postes Canada était « inacceptable » et qu'il fallait agir sans tarder. J'essaie de comprendre. Les emplois de dizaines de milliers de personnes dépendent de Postes Canada. Des millions de Canadiens comptent sur les services que vous offrez.

Quand votre organisation s'est-elle rendu compte pour la première fois qu'il y avait un problème et que votre modèle d'affaires ne fonctionnait pas?

Doug Ettinger: Si vous remontez dans le temps — et certains des membres de ce comité étaient présents à l'époque —, vous verrez que nous avons été examinés au microscope au fil des ans, comme il convenait de le faire. Si vous remontez à 2016, vous verrez que bon nombre des conclusions et des prévisions de l'époque se sont malheureusement concrétisées.

La COVID-19 a également aggravé le problème en ce sens qu'on a vu émerger une multitude d'expéditeurs privés qui se sont bien débrouillés. Ils offrent un service à la demande, ce qui n'est pas notre modèle. Nous, nous appuyons des emplois syndiqués assortis de bons avantages sociaux et de bons salaires. Cela étant, ces nouveaux venus nous ont volé d'importantes parts de marché en offrant de bons programmes.

Ce qui importe à mes yeux, c'est d'aller de l'avant. Aurait-il valu la peine de réagir il y a des années? Bien sûr, mais nous avons maintenant un gouvernement qui prend ce dossier au sérieux. Il y donne suite. Nous sommes prêts à agir maintenant. Nous savons quelles sont les grandes stratégies à appliquer, et vous avez déjà entendu parler de certaines d'entre elles, comme la multiplication des boîtes postales communautaires, les BPCOM. Il n'y a rien de nouveau là-dedans. Il n'existe pas de potion magique susceptible de nous aider à avancer. Cependant, croyez-moi, l'avenir est porteur d'immenses possibilités. Nous sommes maintenant prêts à aller de l'avant, et l'équipe est prête.

Moyennant une amélioration du service grâce aux BPCOM, il nous sera possible de réaliser des économies de 300, 400 ou 500 millions de dollars par année, une fois qu'elles auront toutes été installées. Si vous ajoutez à cela les autres éléments du plan, vous constaterez qu'il existe une façon pour nous d'atteindre le seuil de rentabilité. C'est une voie ambitieuse, mais d'ici 2030, nous aurons atteint notre but. Nous pensons avoir désormais les outils pour y parvenir.

Iqra Khalid: Il est intéressant de vous entendre dire que ce dossier est à l'étude depuis 2016 — vous avez précisé avoir été « examinés au microscope » —, mais il semble qu'aucune des recommandations que les comités et le Parlement vous ont présentées n'ait été mise en œuvre.

Vous avez reconnu que, dès 2016, nous savions qu'il y avait un problème. Cela fait maintenant au moins neuf ans. Entretemps, vous avez vu d'autres entreprises s'épanouir. Vous avez vu d'autres entreprises prendre de l'espace, innover et offrir les services que recherchent les Canadiens. C'est vrai, il y a des défis, et je suis tout à fait d'accord avec vous pour dire que les travailleurs à la demande ne sont pas traités correctement par ces entreprises privées. C'est un aspect auquel nous allons devoir nous intéresser, mais il demeure que ces entreprises servent des millions de Canadiens.

En tant que société d'État indépendante de l'appareil fédéral, on pourrait dire que vous évoluez dans votre propre espace. Vous avez vu cette transition se produire sur toute une décennie. Pourquoi en sommes-nous là?

Doug Ettinger: Nous avons fait beaucoup de choses — autant que nous le pouvions dans les limites de nos attributions. Nous avons réalisé des investissements stratégiques. Par exemple, le centre de traitement Albert Jackson à Scarborough est une installation ultramoderne qui nous a permis d'obtenir les meilleurs résultats de notre histoire sur le plan des livraisons à temps. Ce n'est qu'un exemple, et je pourrais vous en donner bien d'autres, mais je m'en tiens à des réponses concises.

Nous avons mis à niveau notre système de planification des ressources de l'organisation. La tarification et l'analyse sont des dimensions critiques de notre secteur d'activité. Les tarifs postaux sont basés sur les itinéraires, le point de départ et la destination. C'est très complexe. Il faut disposer des bons systèmes pour les calculer, et nous avons mis les nôtres à niveau. Maintenant que nous avons les outils voulus, et grâce au gouvernement qui prend la question au sérieux et qui nous libère de certaines des entraves qui nous gênent depuis longtemps, nous nous sentons aptes à exploiter ces outils et ces investissements et à placer l'entreprise sur le bon cap, pour le bien du Canada.

Nous savons que notre économie dépend de cette réorientation. Personne d'autre que nous ne dessert l'ensemble du territoire canadien. Nous pouvons continuer à le faire. Les éléments dont nous avons parlé, même si le plan contient plus de détails, vont nous permettre d'y parvenir. Nous en sommes convaincus.

● (1650)

Iqra Khalid: Je comprends.

Quelles relations avez-vous avec vos parties prenantes, soit vos employés et les personnes qui se prévalent de vos services? Comment communiquez-vous avec tous ces gens-là pour qu'ils sachent ce qui se passe à Postes Canada, qu'ils sachent que leur emploi est protégé, qu'ils sachent qu'ils continueront de recevoir du courrier et qu'ils sachent avec qui communiquer en cas de problèmes qu'ils souhaiteraient porter à votre attention?

Le président: Permettez-moi de vous interrompre, car votre temps est écoulé. Vous pouvez cependant donner une réponse rapide, monsieur Ettinger.

Doug Ettinger: Je vais faire de mon mieux, sans rien vous garantir. Merci.

Nous avons une équipe de vente. Nous avons une équipe de service à la clientèle. Nous avons une équipe chargée des communications. Je reçois des centaines de courriels quotidiennement, et nous répondons à chacun d'eux. Nous comprenons donc les problèmes que vivent les Canadiens. Nous sommes au fait de la situation à cet égard.

J'estime que nous disposons maintenant des outils nécessaires pour aller de l'avant et pour revenir à notre mandat initial, qui était de servir tous les Canadiens d'une manière financièrement viable. Je crois que nous pouvons y arriver.

Le président: Madame Block, vous avez la parole.

Kelly Block: Je partagerai mon temps de parole avec ma collègue, Mme Jansen.

En ce qui concerne les prêts et les aides financières versées par le gouvernement — ce qui est le cas pour des sociétés d'État comme la vôtre, pour des entreprises privées ou même pour des ministères qui réclament des rallonges budgétaires au gouvernement — pouvez-vous nous dire si, à la faveur du prêt précédent ou de tout autre prêt à venir, le gouvernement a imposé des conditions ou des dispositions pour s'assurer que l'argent donné à Postes Canada ne puisse pas être utilisé pour payer la rémunération des cadres supérieurs ou leur verser des primes de rendement?

Doug Ettinger: Cette question a été posée plus tôt. Je ne suis pas au courant, mais je vais demander à notre cheffe des finances si de telles conditions font partie de l'accord de prêt.

Rindala El-Hage: Merci, monsieur Ettinger, et merci de votre question, madame. C'est une très bonne question.

Quand les modalités du protocole d'entente ont été négociées avec le ministère des Finances et Services publics et Approvisionnement Canada, ou SPAC, l'idée était de s'assurer que Postes Canada aurait accès à des fonds destinés à lui permettre de maintenir et de renforcer ses activités, et ainsi d'éponger ses pertes d'exploitation. Aux termes des engagements pris en vertu de ce protocole d'entente, nous sommes tenus de fournir des preuves appropriées d'utilisation des fonds au ministère des Finances et à SPAC. Il s'agissait en fait de nous permettre de financer nos pertes d'exploitation et de continuer à offrir nos services quotidiens aux Canadiens, à l'échelle de notre grand pays. Aucun engagement ne concernait la rémunération des cadres.

Kelly Block: Les engagements pris sont-ils assortis de restrictions empêchant Postes Canada de verser des primes?

Rindala El-Hage: Non, il n'y a pas de restrictions dans le protocole d'entente sur ce sujet en particulier.

Kelly Block: D'accord. Merci.

Rindala El-Hage: Il était vraiment question de veiller à ce que nous puissions maintenir nos activités et le service aux Canadiens.

Kelly Block: Merci.

Tamara Jansen: Encore une fois, merci.

Je veux revenir aux gens qui ressentent vraiment les effets du problème dont nous parlons.

Quand le service postal est perturbé ou arrêté, ce sont les Canadiens des régions rurales qui sont les plus durement touchés. Bon nombre d'entre eux comptent sur la poste pour recevoir des médicaments, des documents gouvernementaux, des chèques de prestations et des biens essentiels auxquels ils ne pourraient pas accéder autrement. Dans certaines collectivités, le bureau de poste n'est pas un simple édifice, c'est un centre de vie, un lieu où les aînés peuvent rester connectés, où les petites entreprises peuvent expédier leurs produits et où les familles peuvent maintenir des traditions comme l'envoi de cartes d'anniversaire et de cadeaux de Noël. Je me demande comment nous avons pu en arriver là.

Tout de même, les avertissements étaient très évidents. Le rapport Kaplan a très bien expliqué pourquoi il serait quasiment impossible de maintenir Postes Canada à flot sans y apporter des changements structurels. Pourtant, le gouvernement libéral vous a lié les mains jusqu'à ce que la Société devienne insolvable. Vous avez maintenant enregistré des pertes de 5,5 milliards de dollars. Comment avez-vous financé cela? Aviez-vous des fonds dans une cagnotte ou les avez-vous empruntés, et à qui?

• (1655)

Doug Ettinger: Nous avons un excédent budgétaire qui a beaucoup aidé, mais je veux revenir sur le rapport Kaplan.

Ce rapport est le produit d'audiences publiques. J'ai trouvé très claires et très fermes les recommandations, et nous sommes heureux que le gouvernement les ait appuyées et y ait donné suite. Nous sommes nous-mêmes prêts à y donner suite, à supposer que notre plan soit approuvé.

Tamara Jansen: Vous avez dit que vous disposiez d'une réserve, d'un excédent. Les 5,5 milliards de dollars ont-ils été complètement couverts par cet excédent?

Doug Ettinger: Non, non. C'est...

Tamara Jansen: À combien se chiffrait cet excédent?

Doug Ettinger: Je ne m'en souviens pas, mais...

Allez-y.

Rindala El-Hage: M. Ettinger parlait de notre excellent solde de trésorerie au bilan. À un moment donné, nous avions un peu plus de 2 milliards de dollars dans ce compte dans lequel nous avons puisé pour éponger nos pertes d'exploitation au fil des ans.

Tamara Jansen: D'accord, mais comment avez-vous financé tout cela?

Rindala El-Hage: Jusqu'au milieu de 2025, nous avons puisé dans nos réserves de liquidités. Le remboursement des obligations de 500 millions de dollars, exigible en juillet 2025, a été le premier signe que nous allions être « à court d'argent ». Le sujet s'est retrouvé au cœur de nos discussions avec le gouvernement, dans la foulée du rapport Kaplan, discussions dont l'objet était de nous permettre de recevoir 1 milliard de dollars pour maintenir nos opérations. Jusqu'en juillet 2025, nous avons puisé dans nos réserves de liquidités pour financer nos pertes d'exploitation.

Tamara Jansen: D'accord. C'est tout.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons maintenant passer à M. Gasparro, puis nous terminerons par Mme Gaudreau.

Vince Gasparro (Eglinton—Lawrence, Lib.): Je vous remercie de votre témoignage et de vos services.

J'aimerais revenir sur quelque chose qui a été mentionné plus tôt au sujet des aînés. Dans ma circonscription d'Eglinton—Lawrence, nous disposons d'un certain nombre de centres pour aînés. Dans beaucoup de ces centres, l'anglais et le français ne sont pas les premières langues parlées par les bénéficiaires, une situation que l'on retrouve sans doute ailleurs au pays.

Comment allez-vous communiquer globalement les changements envisagés à des gens dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français? Voilà pour ma première question.

Deuxièmement, comment allez-vous tenter de répondre à certaines de leurs préoccupations? Comment la communication se fera-t-elle avec certaines de ces personnes, en particulier avec les aînés dans le cas qui nous concerne?

Doug Ettinger: Voilà une excellente question.

Comme je l'ai indiqué tout à l'heure, nous comptons exécuter un programme de communication complet. Nous mettrons l'accent sur la promotion de ce programme en expliquant comment s'en prévaloir et comment présenter une demande. Rien de complexe a priori, mais nous sommes conscients de devoir réfléchir à la façon de nous y prendre. Nous veillerons à en faire la promotion afin que tout le monde sache comment accéder au programme, que ce soit en ligne ou par la poste.

Pour ce qui est des autres langues, nous nous ferons un plaisir de déterminer lesquelles seront requises. Nous l'avons fait dans d'autres situations à propos de programmes de transfert d'argent par l'entremise de nos bureaux de poste. Nous le faisons dans de nombreuses langues. Nous avons bien sûr cette capacité. Quels que soient les besoins, nous veillerons à ce que cela se fasse et nous le ferons correctement. Nous ne ménagerons aucun effort pour bien communiquer avec les Canadiens.

Vince Gasparro: Je suppose que vous allez fonder votre démarche sur des données, que vous partirez des données du recensement pour déterminer quelles langues sont parlées dans les différentes circonscriptions, à commencer bien sûr par les deux langues officielles.

Doug Ettinger: C'est précisément ce que nous allons faire. Nous allons examiner cette question et je répète que nous avons acquis une expérience à cet égard à la faveur d'autres programmes. Nous veillerons à communiquer dans toutes ces langues. Nous sommes conscients que tout le monde n'est pas à l'aise dans les langues officielles et nous allons veiller à ce que nos clients soient servis dans la langue qui leur convient le mieux.

Vince Gasparro: C'est très bien.

Voici une question fondamentale pour vous. Selon vous, quel est le rôle de Postes Canada en ce XXI^e siècle?

Doug Ettinger: Votre question nous ramène au concept de bureau de poste numérique. Nous faisons déjà beaucoup en coulisses dans le domaine du numérique. Chaque jour, nous cherchons de nouvelles façons de faciliter l'achat d'articles par téléphone et de faire le suivi des commandes jusqu'à la livraison.

Nous offrons un autre service qui n'a pas encore fait l'objet de beaucoup de promotion, le service Courrier. Quand un colis est déposé dans une boîte postale communautaire, le service Courrier peut en aviser le destinataire par courriel et même préciser la nature de l'envoi. Il faut aller sur l'application de Postes Canada pour y avoir accès, et des millions de Canadiens utilisent déjà cette application. Nous travaillons constamment à ce genre de choses.

Comme je l'ai dit, l'avenir du commerce électronique est très prometteur. Comme ce marché va doubler de taille dans les 10 prochaines années, c'est toute la tarte qui va grossir. La concurrence est également très forte avec des entreprises qui sont parmi les meilleures au monde. Ce ne sera donc pas facile, mais nous allons travailler fort pour regagner la confiance des consommateurs et de nos clients, et nous croyons que nous avons maintenant les outils pour y parvenir.

Nous envisageons un avenir dans le numérique, mais nous devons commencer par mettre de l'ordre dans nos activités principales. Nous devons nous restructurer en fonction de tout ce dont nous avons parlé, maintenant que le gouvernement prend les choses au sérieux et qu'il a indiqué son intention d'éliminer les anciens règlements et anciennes politiques. Nous serons ainsi beaucoup plus efficaces à l'avenir.

• (1700)

Vince Gasparro: Merci, monsieur le président.

Le président: Allez-y, madame Gaudreau.

[Français]

Marie-Hélène Gaudreau: Monsieur Ettinger, depuis le mois de septembre, pas une semaine ne passe sans que je reçoive des messages ou des appels. C'est peut-être parce que je suis membre du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, ou parce que je suis porte-parole. Sérieusement, la majorité des appels concernent des inquiétudes en lien avec le casier de Purolator dans les bureaux de poste. On me parle aussi notamment des coupes, des liens avec le conseil d'administration, de l'apparence de quelque chose, des membres externes influents et de la rémunération extravagante.

Moi, ça m'inquiète en matière de climat de travail. J'aimerais savoir ce que nous pouvons dire aux employés, parce qu'un changement, c'est toujours à prendre à petites bouchées. Peu de gens veulent un changement, mais c'est nécessaire. Ça aurait dû être nécessaire depuis très longtemps. Qu'est-ce qu'on leur dit? Ils sont vraiment inquiets.

[Traduction]

Doug Ettinger: Merci. Il y a beaucoup de questions là-dedans.

Dès que nous pourrons rendre notre plan public, nous nous adresserons à nos employés. Nous tenons régulièrement des assemblées publiques avec eux, et nous veillerons bien sûr à ce que nos superviseurs de première ligne communiquent avec les employés et le syndicat. Nous collaborerons avec notre syndicat pour tout ce qui concerne les changements liés aux employés afin de nous assurer que nous sommes tous d'accord sur ces changements. Nous avons hâte de passer à cette étape.

Encore une fois, nous sommes déterminés à améliorer les services. L'objet n'est pas de couper pour couper, bien qu'il ne fasse aucun doute que les choses vont devoir changer, car nous n'avons pas le choix, mais nous entendons agir de manière réfléchie, dans le respect de nos interlocuteurs et en faisant preuve de souplesse, tout en étant à l'écoute des municipalités, des villes et des villages. Nous allons les écouter et nous montrer souples dans le respect de leurs besoins.

En fait, nous voulons rebâtir une Société canadienne des postes qui est tournée vers l'avenir, une Société qui offre un meilleur service et qui soutient le monde des affaires au Canada, en particulier les petites entreprises. Shopify est un excellent exemple. Cette jeune entreprise a commencé très petite. Postes Canada a été là pour l'appuyer, et elle s'est très bien tirée d'affaire partout dans le monde. Il nous faut plus de Shopify au Canada, ce qui se fera grâce aux petites entreprises. Nous comptons améliorer nos relations avec les petites entreprises. C'est une grande priorité pour nous.

[Français]

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

Merci à vous, monsieur Ettinger.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup. Merci de vous être rendus à notre invitation.

J'ai une petite question à vous poser avant que nous vous laissions partir. M. Patzer a soulevé la question des régions urbaines et rurales, mais il n'a pas été le seul. Des zones considérées comme rurales en 1994 font maintenant partie du tissu urbain. Que faudra-t-il pour changer cela ou y remédier? Faudra-t-il modifier la loi? Faudra-t-il un décret gouvernemental? Pouvez-vous agir unilatéralement? Il me semble que ce serait une mesure tout à fait sensée à prendre immédiatement.

Doug Ettinger: Ce serait effectivement tout à fait sensé, parce que le pays a beaucoup changé. Nous en avons discuté avec le gouvernement. Nous allons suivre ses conseils à ce sujet, mais Statistique Canada a produit de nouvelles données.

Le président: Pouvez-vous prendre cette décision vous-même, ou faut-il que le gouvernement modifie certaines choses pour vous permettre de...

Doug Ettinger: Pour autant que je sache, monsieur le président, nous pouvons prendre nos propres décisions, mais encore une fois, nous allons faire très attention. Comme je l'ai dit, la première phase concernera les régions urbaines où il y a manifestement dédoublement de service, ce qui veut dire qu'on peut trouver un bureau partenaire et un bureau de la Société dans un seul et même édifice.

• (1705)

Le président: L'exemple de Gatineau nous vient à l'esprit. La ville est considérée comme étant en zone rurale, et j'espère qu'on s'en occupera bientôt, parce que la question revient sans cesse.

Je vous remercie de votre passage. Avant que vous ne partiez, je tiens à vous parler de Donald Cooper, notre gestionnaire des affaires gouvernementales en Alberta. Il est toujours d'une aide incroyablement, et je tenais à vous le mentionner.

Chers collègues, je signale que nous avons en cabine d'interprétation André Scialom, qui raccroche ses écouteurs aujourd'hui. Il est au poste — non, n'applaudissez pas encore — depuis 1971 et il a servi sous 17 législatures.

Félicitations, monsieur Scialom.

[Applaudissements]

Le président: C'est absolument spectaculaire. Chers collègues...

Oh, je suis désolé. Allez-y.

Kelly Block: Excusez-moi.

Avant de lever la séance, il y a quelque chose que j'aimerais... Je ne sais pas si je dois en faire un rappel au Règlement, mais... Êtes-vous prêts à lever la séance?

Le président: Allez-y.

Kelly Block: D'accord. Je veux parler de la réunion précédente que nous avons eue à ce comité au sujet de ma motion de privilège. Je crois vous avoir demandé si nous devions faire rapport de la question de privilège à la Chambre. Nous avons donc réinvité les fonctionnaires et confirmé que M. Jennings avait réfléchi pour conclure que la seule chose à considérer comme étant fondée à la suite de sa première comparution était que Stellantis s'est rangée à la proposition d'ISDE. Très franchement, je ne suis pas convaincue que cela mette un point final à cette question et je veux me réserver le droit d'y revenir.

Le président: Certainement. Je le comprends, et je vous promets de lire les bleus et de visionner la vidéo. C'est une question que nous pourrions aborder à notre retour en janvier.

Je tiens à remercier tout le monde et à vous souhaiter un merveilleux Noël. Je souhaite un très joyeux Noël à tout le personnel de soutien présent aujourd'hui, à tous les députés et à toute notre équipe.

J'espère que celles et ceux qui nous suivent à la maison écouteront plus tard « Le chant de Noël d'OGGO », où l'on apprend que le président est hanté par les prévisions budgétaires du passé, du présent et de l'avenir.

Des députés: Ha, ha!

Le président: Je vous souhaite à tous un merveilleux Noël et une excellente année. Merci. 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>