



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 053 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le lundi 31 octobre 2016

—
Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 31 octobre 2016

•(1000)

[Traduction]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): Chers collègues, nous allons débiter. Il est 10 heures. Certains membres du Comité sont absents, mais je suis sûr qu'ils seront ici dans quelques instants.

Madame Stairs, nous vous souhaitons la bienvenue devant notre comité. Je crois que vous connaissez notre mode de fonctionnement, mais je dirai très brièvement que nous vous demandons de faire une déclaration préliminaire de cinq minutes ou moins, après quoi nous passerons à une série de questions que vous poserez tous les membres du Comité.

Nous vous remercions de votre présence ici. Vous disposez de cinq minutes.

Mme Andrea Stairs (directrice générale, eBay Canada Limited): Bonjour. Je vous remercie de me donner l'occasion de témoigner aujourd'hui. Au nom d'eBay Canada, je soulignerai que nous sommes ravis que le Comité se penche sur les moyens d'améliorer la Société canadienne des postes, étant donné que nous avons aussi un intérêt marqué pour cet enjeu. En effet, eBay a participé à la première étape des audiences du groupe de travail, et j'ai déjà dit et écrit des choses à ce sujet dans différents forums.

Nous nous préoccupons de Postes Canada pour les mêmes raisons qui devraient motiver ce comité et tous les Canadiens: les services de Postes Canada sont indispensables pour plus d'un million de petites et moyennes entreprises, ou PME, à travers le Canada. Il n'est pas exagéré de dire que Postes Canada offre une infrastructure habitante essentielle pour l'économie canadienne.

Permettez-moi de commencer en vous donnant un aperçu d'eBay. Créée il y a plus de 20 ans, eBay est devenue l'un des plus grands marchés virtuels au monde, lequel représente environ un milliard d'annonces et 165 millions d'acheteurs actifs. Ici au Canada, eBay est une destination de commerce électronique de premier plan: plus de huit millions de visiteurs s'y rendent chaque mois, pour dépenser plus de 1 milliard de dollars chaque année.

En plus de changer la façon dont les consommateurs achètent, le cybercommerce a changé notre façon de vendre. L'entreprise eBay a créé une plateforme qui permet à tous de devenir entrepreneurs, en commençant par une annonce, et le cybercommerce a placé les détaillants en milieu rural et urbain sur un pied d'égalité. Plus besoin de vivre en ville pour avoir suffisamment d'acheteurs pour assurer la viabilité d'une entreprise.

Les entrepreneurs canadiens ont réalisé des gains impressionnants grâce au cybercommerce, et nous voulons souligner très clairement que Postes Canada est un partenaire essentiel de cette réussite. On parle beaucoup à l'heure actuelle de programmes d'innovation, mais la réalité est que c'est une société âgée de plus de 200 ans qui favorise l'innovation des PME.

Postes Canada permet aux petites et moyennes entreprises canadiennes de participer à l'économie mondiale en leur offrant un accès relativement efficace à ses marchés au moyen de ce que l'on pourrait appeler la route commerciale du XXI^e siècle. Il s'agit d'un commerce important. Au Canada, les vendeurs commerciaux qui utilisent eBay exportent à concurrence de 99,9 % vers 20 différents marchés, ce qui dépasse de loin les résultats des PME traditionnelles. En raison de la capacité de ces entreprises à desservir efficacement les marchés étrangers, plus de la moitié de leurs ventes proviennent de clients internationaux.

Postes Canada s'occupe de plus de 90 % des transactions d'eBay Canada. Il ne fait aucun doute que les micromultinationales dont je viens de parler dépendent de Postes Canada pour leurs activités à l'échelle nationale et internationale.

Postes Canada est un catalyseur pour les petites et moyennes entreprises, mais elle crée également des défis importants pour elles. Par exemple, l'incertitude qui planait l'été dernier au sujet d'une perturbation possible a créé de sérieux obstacles pour les PME canadiennes. Bien qu'un arrêt de travail n'ait pas eu lieu, les entreprises canadiennes ont dû se préparer à la possibilité d'une grève ou d'un lock-out. Elles ont dû investir temps et efforts pour prendre d'autres dispositions, plus coûteuses dans bien des cas. D'après ce que nous ont dit nos vendeurs, nous n'avons pas été surpris quand Postes Canada a annoncé le 8 juillet dernier que la quantité de colis qu'elle expédiait avait chuté de plus de 80 %.

Contrairement à leurs concurrents de plus grande taille, les petites entreprises n'ont pu tirer parti d'économies d'échelle pour négocier des tarifs favorables auprès des messageries privées, ce qui a forcé nombre de PME à créer une mosaïque de solutions pour répondre aux attentes de leurs clients. La propriétaire d'une petite entreprise basée à Winnipeg, Maureen Lyons, a expliqué devant ce comité qu'elle avait dû « offrir un ramassage local pour les ventes régionales, un service de messagerie pour les commandes sur le marché intérieur, et des déplacements d'une journée au sud pour pouvoir recourir à USPS pour les ventes internationales ». Maureen était parmi les milliers de vendeurs qui ont dû affronter cette incertitude.

Comme le risque d'un arrêt de travail a duré jusqu'en août, eBay a rédigé une lettre au premier ministre demandant un retour aux services postaux uniformes. Dans les 24 heures, plus de 2 000 vendeurs eBay préoccupés avaient signé la lettre. Tous se sont réjouis qu'un règlement négocié soit intervenu peu après; toutefois, étant donné qu'il s'agit d'un accord de deux ans, les PME craignent le retour de l'incertitude d'ici quelques mois.

Nous croyons que Postes Canada devrait dorénavant miser sur la croissance accélérée de son service de colis en élargissant ses activités de cybercommerce, tout en offrant un suivi abordable et en fixant des niveaux de tarification agressifs. De plus, Postes Canada devrait investir pour améliorer la commercialisation des services de cybercommerce qu'elle a créés, comme la FlexiLivraison, afin de favoriser une sensibilisation et une adoption plus larges.

La modernisation des règles douanières ferait également augmenter le volume d'activités de Postes Canada. Comme l'a noté le groupe de travail, le seuil de minimis du Canada, c'est-à-dire la valeur des marchandises qui peuvent être expédiées au Canada avant l'imposition des droits de douane, n'est pas conforme aux normes internationales. Son relèvement pourrait accélérer la croissance du volume de colis expédiés. eBay Canada appuie ce rehaussement et demande que le Comité recommande le relèvement du seuil de minimis du Canada.

À titre de plateforme desservant les petites et moyennes entreprises canadiennes, eBay se réjouit de l'occasion de comparaître devant vous aujourd'hui et il me tarde de répondre à vos questions.

• (1005)

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons immédiatement passer aux questions.

Monsieur Drouin, je vous prie de noter que vous avez sept minutes.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je suis très heureux de participer encore une fois à cet examen de Postes Canada. Je me suis ennuyé de vous pendant un certain temps.

Je tiens à remercier Mme Stairs de sa présence parmi nous. Je vous remercie de votre témoignage. Vous avez fait valoir que Postes Canada avait une grande importance pour certaines PME qui utilisent la plateforme eBay. Vous avez dit que Postes Canada livre 90 % de la marchandise achetée sur eBay au Canada. Est-ce exact?

Mme Andrea Stairs: Oui.

M. Francis Drouin: J'ai lu votre article d'opinion dans *The Walrus*. Vous avez parlé de services plus lents, que vous avez aussi évoqués dans votre témoignage.

Qu'entendez-vous par des services plus lents qui pourraient être une source de revenus pour Postes Canada?

Mme Andrea Stairs: Nos petits vendeurs et nos grands détaillants de commerce en ligne nous disent également qu'ils aimeraient offrir la livraison gratuite à leurs acheteurs. Offrir un système de suivi pour la marchandise expédiée est un enjeu principal pour le cybercommerce au Canada et à travers le monde. Le service qu'offre Postes Canada à l'heure actuelle est coûteux et le suivi ne s'applique qu'aux services rapides. Ce serait formidable d'y ajouter un système de suivi pour les services plus lents.

Nos études révèlent qu'il existe un certain nombre de transactions ou d'occasions où les gens utilisent le cybercommerce. Ils cherchent à recevoir la marchandise très rapidement — le jour même, le lendemain, dans les deux ou trois jours — mais il y a aussi un certain nombre d'occasions où les consommateurs achètent en ligne et s'attendent à ce que leur article soit livré d'ici une semaine ou deux. Si j'achète un costume d'Halloween en septembre, nul besoin de me livrer le lendemain. Dans ce cas, à titre d'acheteur, je pourrai envisager un compromis relatif à la date de livraison si mon vendeur l'expédie sans frais.

À l'heure actuelle, le défi pour les vendeurs canadiens est qu'ils peuvent très difficilement offrir la livraison gratuite avec suivi en raison des services qu'offre Postes Canada. Ajouter aux services rapides et coûteux des services plus lents et plus abordables avec suivi offrirait aux acheteurs et vendeurs une meilleure gamme de services qu'ils pourraient utiliser dans leur cybercommerce.

M. Francis Drouin: Avez-vous eu des discussions avec Postes Canada au sujet du suivi? Savez-vous s'ils disposent de l'infrastructure ou du logiciel pour le faire?

Mme Andrea Stairs: Je crois comprendre — et je commencerai ma déclaration en disant que je ne suis pas experte en ce qui a trait à Postes Canada et à son infrastructure — qu'elle a transféré une plus grande part de son volume d'activités aux avions et aux modes de transport plus rapides. Il devrait y avoir un certain rééquilibrage à cet égard, étant donné qu'une quantité de marchandise est livrée par voie terrestre plutôt que par avion.

L'infrastructure de repérage existe. Je crois qu'il existe un autre problème relativement au service de suivi pour les paquets expédiés par courrier. À mon avis, l'infrastructure pose un véritable défi.

Nos vendeurs nous disent qu'ils éprouvent un autre souci majeur. Lorsqu'ils font concurrence aux vendeurs américains — dans la plupart des cas, on parle d'un vendeur canadien qui fait concurrence à un vendeur américain pour un acheteur américain, et c'est ce qui se produit le plus souvent au Canada — les vendeurs canadiens peuvent expédier par paquet, s'il s'agit d'un très petit article, mais ils sont pris dans un cercle vicieux. Soit ils peuvent l'expédier à peu de frais par paquet, en laissant tomber le suivi, soit ils peuvent dépenser beaucoup plus, souvent le même montant que le prix de l'article, pour offrir le suivi à leur client. Il s'agit d'une situation vraiment difficile pour les vendeurs.

Dans un environnement de cybercommerce, notamment pour ce qui est des petites entreprises n'ayant pas une image de marque, les acheteurs voudront certainement pouvoir faire le suivi. La rétroaction est excessivement importante pour les plateformes comme eBay. D'une part, si on n'offre pas le suivi, on risque de se faire poser des questions comme: « Où est mon colis? Il n'est pas arrivé au moment prévu. » D'autre part, on veut offrir des services utiles; or, je crois qu'un véritable problème d'infrastructure existe en ce qui concerne le suivi des paquets qui sont plus petits et plus légers. Toutefois, je crois qu'il serait relativement facile d'offrir le suivi pour les services plus lents.

M. Francis Drouin: Je lis votre article. Vous avez dit que 99,9 % des transactions sur eBay sont pour des produits exportés du Canada.

Mme Andrea Stairs: En examinant nos vendeurs commerciaux, nous constatons qu'ils font plus de 10 000 \$ par an sur la plateforme, et que eBay peut représenter soit l'ensemble, soit une petite fraction de leurs activités. Presque tous, soit 99,9 % d'entre eux, font de l'exportation; et, en moyenne, plus de 50 % du volume de leurs activités porte sur des exportations à l'extérieur du Canada.

Il s'agit d'un grand succès pour l'économie canadienne, où les petites entreprises peuvent répondre à la demande au-delà de leur marché local. Elles peuvent profiter des avantages de l'exportation tout en étant à l'abri des secousses qui frappent les marchés locaux.

À Toronto, par exemple, nous avons entendu parler de petits détaillants qui ont perdu leurs entreprises en raison de la construction de routes. Si vous pouvez tirer parti de la demande provenant de l'extérieur de votre région, vous pourrez diversifier votre clientèle et affronter ces tempêtes. Postes Canada est essentielle pour cela, étant donné qu'elle s'occupe de 90 % du volume des transactions faites sur eBay. Elle joue un très grand rôle au sein de ce que nous appelons les micromultinationales. Il s'agit de très petites entreprises qui font du commerce à l'échelle internationale.

• (1010)

M. Francis Drouin: Selon vous, de quelle façon Postes Canada pourrait-elle faire augmenter à la fois son chiffre d'affaires en matière de colis et vos possibilités d'exportation?

Mme Andrea Stairs: L'an dernier, lors de notre table ronde avec le ministre Chagger, nous avons invité un certain nombre de petits entrepreneurs à venir lui parler, et ils ont soulevé seulement deux questions. Ce sont des entrepreneurs. Ils ne demandent pas la charité, mais ils veulent qu'on élimine des obstacles.

Les tarifs postaux de Postes Canada étaient l'une des préoccupations majeures. L'autre portait sur les conflits de frontière, notamment en ce qui a trait au seuil de minimis du Canada, qui est le seuil au-delà duquel les droits et taxes sont évalués. Il est actuellement de 20 \$, un taux fixé au début des années 1980. Pour cette seule raison, il devrait être réexaminé, mais le groupe de travail a noté qu'une majoration du seuil de minimis augmenterait vraisemblablement la quantité de colis livrés par Postes Canada.

Nous observons des millions de transactions chaque année, des achats effectués par des Canadiens et livrés au sud de la frontière ou à l'extérieur du Canada. Dans certains cas, il y a des entreprises tout au long de la frontière qui existent principalement pour recevoir des colis destinés aux Canadiens. Elles les transportent ensuite de l'autre côté de la frontière dans leurs véhicules, ce qui représente une perte de revenu pour Postes Canada.

Si le seuil de minimis était plus élevé, la grande majorité de ces colis seraient livrés au Canada et Postes Canada recevrait une partie de ces recettes.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez sept minutes.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Merci de vous joindre à nous aujourd'hui. Nous vous en sommes reconnaissants.

Vous avez dit que vous faites des transactions d'environ 1 milliard de dollars au Canada. Est-ce exact?

Mme Andrea Stairs: Oui, et plus que cela.

M. Kelly McCauley: Combien de plus, exactement, et les noms...?

Mme Andrea Stairs: Je ne peux pas vous le dire.

M. Kelly McCauley: Vous avez parlé du fossé entre les villes et les campagnes. Savez-vous quelle partie de ce montant de 1 milliard de dollars s'applique au commerce rural et quelle partie s'applique au commerce urbain?

Mme Andrea Stairs: Nous avons observé ces entreprises d'un bout à l'autre du Canada, et nous avons dressé un tableau pour examiner l'activité commerciale par habitant à travers le pays. Nous avons découvert que le foyer du cybercommerce est situé à Perth, en Ontario, une ville qui n'est peut-être pas reconnue à cet égard...

M. Kelly McCauley: Oh là là.

Mme Andrea Stairs: Oui, tout à fait.

Nous avons également découvert d'importants points chauds dans le nord de la Colombie-Britannique, dans le sud des Territoires du Nord-Ouest et le long de la côte Est. Ce que nous voyons, c'est que, par rapport au nombre d'habitants, ces petites entreprises situées dans les petites villes peuvent répondre à la demande de tout le pays et du monde entier, en utilisant principalement les services de Postes Canada.

L'an dernier...

M. Kelly McCauley: Avez-vous des chiffres qui nous permettraient de distinguer entre ces foyers d'activités et les grandes villes?

Mme Andrea Stairs: Je n'ai pas de chiffres, mais je serai heureuse de partager notre tableau avec vous. Il s'appuie sur la population, ce qui vous donne un aperçu des endroits où...

M. Kelly McCauley: Ce serait formidable, si vous le pouviez.

Mme Andrea Stairs: Oui, nous pourrions l'envoyer au greffier.

Vous voyez apparaître les zones urbaines, mais je suis très fière du fait que des vendeurs mènent leurs activités dans les zones rurales d'un bout à l'autre du pays. Tous les ans, nous remettons notre prix du meilleur entrepreneur; l'an dernier, la gagnante était une dame qui tient une boutique d'équipements de danse et de patinage dans la petite ville de Blezard Valley, située à l'extérieur de North Bay, en Ontario. Elle répond à une demande internationale.

M. Kelly McCauley: Il me faut vous interrompre, étant donné que j'ai deux ou trois autres questions.

Vous avez parlé d'un échelonnage agressif des prix. Pouvez-vous nous expliquer ce que vous entendez par là?

Mme Andrea Stairs: Oui. Il s'agit d'avoir des tarifs en fonction de la rapidité, des véritables différences entre les divers services, et du volume d'activité, ce qui fait de Postes Canada un partenaire des petites et moyennes entreprises. À mesure que ces petites et moyennes entreprises se développent et prennent de l'ampleur, elles auront raison de continuer à utiliser les services de Postes Canada, et des rabais correspondant au volume se produiront.

M. Kelly McCauley: Vous avez dit que 90 % des transactions d'eBay se font avec Postes Canada. Est-ce qu'une poignée de ses concurrents s'occupe de l'autre 10 %?

Mme Andrea Stairs: Oui.

M. Kelly McCauley: Les choses se font-elles de la même façon aux États-Unis en général; est-ce que l'USPS s'occupe aussi de 90 % des transactions?

Mme Andrea Stairs: Je n'ai pas les chiffres, mais, grosso modo, je crois que c'est la même chose. Il est possible que ce chiffre soit plus bas aux États-Unis, mais il est important.

• (1015)

M. Kelly McCauley: Je sais que le seuil dont vous parlez est de 20 \$. On en a fait état récemment dans le *National Post*. Je crois que ce chiffre est de 800 \$ dans l'autre sens.

Je comprends que cela aiderait Postes Canada, mais comment cela aidera-t-il les fournisseurs canadiens d'eBay? Ne serait-ce pas comme voir apparaître une concurrence très considérable?

Mme Andrea Stairs: Non, en fait il s'agit d'un souci énorme pour nos vendeurs parce que leurs intrants sont plus coûteux que ceux de leurs concurrents des États-Unis, et aussi parce qu'ils doivent souvent payer des droits et des taxes pour la marchandise que leur retourment des clients étrangers.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Je comprends la situation dans laquelle tout le monde se trouvait en raison de la possibilité du conflit de travail dont vous avez parlé. À l'époque, ma femme avait une petite entreprise; sa banque et bien d'autres créanciers lui envoyaient constamment des lettres lui disant : « Assurez-vous de payer votre compte. » De quelle façon pourrait-on le mieux aborder ce problème?

Nous devons respecter les conventions collectives et les négociations, de sorte que nous ne pouvons prendre position contre la grève. Qu'auriez-vous fait différemment par rapport à Postes Canada, qui a averti ses clients qu'ils devaient prendre d'autres dispositions juste au cas où?

Mme Andrea Stairs: Je ne suis pas spécialiste des négociations collectives. Je ne peux que vous parler des impacts.

Encore une fois, je crois que l'entente de deux ans présente un véritable défi, parce qu'il est possible que nous retournions à la même situation...

M. Kelly McCauley: C'est ce qui se produira.

Mme Andrea Stairs: Oui. Je crois qu'il s'agit d'un véritable défi, d'autant plus que nous voulons tous que Postes Canada demeure chef de file dans la livraison de colis. C'est foncièrement impossible si cela se produit tous les deux ans.

M. Kelly McCauley: Les États-Unis sont-ils le principal client des marchands eBay au Canada?

Mme Andrea Stairs: Oui. Nos principaux marchés sont les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Chine et l'Australie.

M. Kelly McCauley: Avez-vous eu des commentaires au sujet des activités de l'USPS qu'il nous serait utile d'adopter ici?

Mme Andrea Stairs: Oui. Si vous parlez à nos vendeurs, ils connaissent les tarifs postaux de l'USPS du bout des doigts et comment ils se comparent à ceux du Canada. Ils sont beaucoup plus abordables que les tarifs canadiens. Comme je l'ai dit plus tôt, le suivi des paquets est une différence essentielle qui s'avère particulièrement difficile pour nos vendeurs. Cela nuit à notre capacité de concurrencer avec les vendeurs américains. Je crois qu'il s'agit d'éléments essentiels.

Ils ont également des produits spécialisés. Media Mail, qui, je pense, existe encore, est un produit spécialisé conçu pour un certain segment. Ils ont des boîtes à tarifs fixes, qui font le bonheur des vendeurs aux États-Unis.

M. Kelly McCauley: Oui, nous en avons entendu parler auparavant. Croyez-vous que ces services seraient utiles ici?

Mme Andrea Stairs: L'entreprise eBay et Postes Canada travaillent ensemble depuis plus de 10 ans. Nous avons eu divers partenariats. Postes Canada utilise notre plateforme pour offrir des services d'impression d'étiquettes, et nous avons tenté de tester les boîtes à tarifs fixes. Cela été convenable, sans être formidable. Franchement, je suis d'avis que nous ferions le grand bonheur de nos vendeurs, en investissant dans des produits déjà offerts, en y ajoutant les services plus lents, et en fixant tout simplement des tarifs plus agressifs.

M. Kelly McCauley: Vous aimeriez voir une option de service lent et un meilleur suivi.

Mme Andrea Stairs: Il ne s'agit pas tant d'un meilleur suivi. Pendant longtemps, le suivi a été un problème parce que les points de repérage...

M. Kelly McCauley: Je crois savoir qu'on est en train d'élaborer un meilleur système de suivi.

Mme Andrea Stairs: Oui. Les capacités de suivi évoluent dans le bon sens, mais ce sont les tarifs fixés pour ces services de suivi. La tarification des services et le suivi des lettres, des paquets, c'est-à-dire les colis légers, est aussi un défi.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD): Merci beaucoup. Je vous suis très reconnaissant de votre témoignage.

Je vais commencer en vous demandant des éclaircissements. Lorsque vous dites que Postes Canada s'occupe d'environ 90 % des envois d'eBay, cela comprend-il Purolator, ou est-ce que Purolator fait partie de l'autre 10 %?

Mme Andrea Stairs: Il s'agit exclusivement de Postes Canada. Cela ne comprend pas Purolator.

M. Erin Weir: Entendu, merci beaucoup.

Je vais presque répéter une question que M. Drouin a posée, parce que je crois qu'elle est très importante. Il semble que votre préoccupation principale porte sur la tarification du suivi et le désir d'avoir une option possiblement moins coûteuse pour les services plus lents. Je me demande ce que Postes Canada a répondu à cette préoccupation.

Mme Andrea Stairs: Je l'ai soulevée à un très haut niveau, soit dit en passant, et on m'a répondu qu'il s'agissait d'une possibilité intéressante qu'on examinerait. J'ignore quelle a été la réponse pour ce qui est des endroits où nos organisations sont liées plus étroitement.

Ce n'est pas la direction qu'elle a prise. Elle a misé sur la livraison plus rapide pour concurrencer les messageries, ce qui me semble approprié. Elle devrait offrir ces services. Je pense qu'il s'agit plutôt d'élargir la gamme et d'ajouter un service complémentaire.

• (1020)

M. Erin Weir: D'accord. Ce semble être une grande priorité pour votre organisation; or, quels contacts avez-vous eus avec Postes Canada à ce sujet?

Mme Andrea Stairs: Oui, nous l'avons soulevée. Je n'ai rien reçu de concret de leur part.

M. Erin Weir: Bon, d'accord. Je crois qu'il nous faudrait poser cette question à Postes Canada directement pour obtenir une réponse, car il semble s'agir d'un enjeu intéressant et important.

Vous avez beaucoup parlé de la situation dans laquelle un fournisseur canadien et un fournisseur américain pourraient se livrer concurrence pour un client américain, et je comprends qu'il s'agit probablement d'une situation courante. J'aimerais vous poser une question au sujet de la situation où un vendeur canadien et un vendeur étranger se livrent concurrence pour un client canadien, car nous avons entendu dans d'autres réunions qu'il existe un réel problème relatif aux différents tarifs pour la livraison de colis au Canada. Postes Canada est en mesure d'exercer une discrimination en fonction de la taille des différents marchés, et de ce genre de facteurs, alors que les traités postaux internationaux l'obligent à offrir des tarifs fixes aux vendeurs étrangers qui font des activités dans le marché canadien. Est-ce aussi une préoccupation pour eBay Canada?

Mme Andrea Stairs: Honnêtement, je ne suis pas très au courant de cet enjeu. Je crois que nos petites et moyennes entreprises, même si elles misent beaucoup sur les marchés internationaux, peuvent observer une croissance importante du marché intérieur. Elles s'intéresseront davantage à leur créneau concurrentiel au Canada par rapport aux détaillants étrangers et aux petites entreprises. Encore une fois, je ne pourrai en dire davantage.

M. Erin Weir: Les petits expéditeurs nous ont vivement fait savoir qu'ils ne peuvent vraiment offrir des tarifs d'expédition fixes ou garantis au Canada, car Postes Canada leur facturera des montants différents selon l'endroit où ils expédient, alors que leurs concurrents étrangers ont droit à un taux presque fixe pour les envois à l'intérieur du pays. Il semble que d'autres petits expéditeurs pensent qu'il s'agit d'un problème assez important.

Mme Andrea Stairs: Je crois que la situation s'est améliorée. Nous avons l'habitude de faire un sondage et nous avons constaté qu'il était moins coûteux pour un vendeur canadien de passer la frontière avec un article, et de l'expédier au Canada en utilisant la poste américaine. En 2013, l'USPS a augmenté ses tarifs pour les envois internationaux de façon significative, et ce problème semble moins sérieux maintenant.

Lorsque vous avez entendu Maureen, elle ne passait pas la frontière avec son inventaire canadien pour l'expédier au Canada par voie de l'USPS. Je dirai qu'il s'agit d'une question sans doute moins sérieuse qu'elle ne l'était auparavant, en particulier pour ce qui est des États-Unis. Mais, encore une fois, je ne dispose pas de renseignements plus détaillés.

M. Erin Weir: Dans l'ensemble, diriez-vous que les services de Postes Canada sont extrêmement importants pour votre entreprise?

Mme Andrea Stairs: Tout à fait.

M. Erin Weir: Vous êtes satisfaite de la qualité du service. Il semble s'améliorer et les principales questions ont trait à l'établissement des prix et à la disponibilité d'un suivi à faible coût. Ces aspects feraient-ils vraiment partie de vos préoccupations?

Mme Andrea Stairs: Oui, de façon plus générale, absolument. Puisque nous parlons d'innovation, le nom de Postes Canada n'est pas mentionné dans la conversation en tant qu'infrastructure habilitante de l'innovation canadienne; par contre, lorsque nous parlons de gains de productivité et de la longue histoire des PME canadiennes, il est absolument essentiel que Postes Canada soit un partenaire efficace à cet égard, surtout lorsqu'il est question de cybercommerce et de l'utilisation d'Internet pour trouver des clients un peu partout dans le monde. Il est tout à fait essentiel d'avoir une solide organisation en Postes Canada.

M. Erin Weir: D'accord. Y a-t-il d'autres modifications précises que vous aimeriez voir dans ses services ou ses opérations pour faciliter ce soutien du cybercommerce?

Mme Andrea Stairs: Nous exhorterions Postes Canada à se concentrer sur ses principaux secteurs d'activité et à ne pas en envisager des nouveaux qui pourraient créer une distraction pour la direction. La société doit continuer à concentrer toute son attention sur le passage d'une entreprise axée sur les lettres à une entreprise axée sur les colis, et nous y serions favorables.

M. Erin Weir: Je suppose que l'un des défis pour Postes Canada est la très forte concurrence dans le secteur des colis. D'ailleurs, le fait de se lancer dans ce domaine à lui seul pourrait ne pas suffire pour compenser le déclin dans les envois poste-lettres. C'est à cet égard que notre comité s'est intéressé à la possibilité d'autres secteurs d'activité. Si ces autres secteurs d'activité aident à assurer la survie de

Postes Canada et aident cette dernière à continuer d'offrir les services sur lesquels vous comptez, alors est-ce que ce ne serait pas raisonnable?

• (1025)

Mme Andrea Stairs: Je pense que la concurrence dans le secteur des colis... Bien entendu, il y a effectivement de la concurrence, mais Postes Canada détient une part de 90 % sur eBay et cela donne un aperçu de l'ordre de grandeur.

Nous constatons que les services de messagerie privés choisissent uniquement les services les plus lucratifs pour ce qui est du poids et des dimensions, mais il y a tout un autre éventail de services et d'activités qui doivent être desservis. Lorsque nous parlons à nos vendeurs, les services de messagerie bien souvent ne sont pas une option pour eux. Leur situation économique ne leur permettrait pas d'avoir ce niveau de service.

Oui, il y a de la concurrence, mais je pense que nous ne devons pas perdre de vue les volumes considérables que Postes Canada livre et que les frais que les petites entreprises doivent payer pour changer de fournisseur sont très élevés.

Le président: Merci beaucoup.

[Français]

Monsieur Ayoub, vous avez la parole pour sept minutes.

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

Merci d'être parmi nous, madame Stairs.

Je vais continuer dans la même lignée. Vous dites que Postes Canada doit rester dans son activité principale. Quelle est votre idée derrière cela? Quelle est votre crainte? Je sens que c'est par crainte que vous ne voulez pas que Postes Canada ouvre d'autres types de marché.

Pouvez-vous m'expliquer un peu plus votre recommandation?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Je pense qu'elle est double. Premièrement, quand vous exploitez une entreprise, vous savez que lorsque vous vous lancez dans un nouveau secteur d'activité, vous devez affecter des ressources et du temps de direction à cette nouvelle activité pour la monter. Deuxièmement, à la lecture du rapport, il semble très clair que le secteur bancaire, par exemple, est peu susceptible d'être rentable au Canada.

Comme j'ai lu le rapport, c'est ce qui m'a amenée à cette recommandation. Je pense que le fait de distraire...

[Français]

M. Ramez Ayoub: Cette recommandation pour Postes Canada émane-t-elle d'une discussion avec votre conseil d'administration ou la faites-vous à titre personnel?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Non, je pense qu'eBay est très favorable à ce que Postes Canada conserve ses services de base.

[Français]

M. Ramez Ayoub: D'accord.

Depuis les dernières années, avec l'implantation du plan d'action en cinq points, quelles ont été vos communications avec Postes Canada et sa haute direction? De quelle façon votre entreprise et votre domaine d'affaires ont-ils été traités? Votre entreprise a-t-elle été consultée? L'information a-t-elle été partagée?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Pour ce qui est de passer aux boîtes postales communautaires et...

[Français]

M. Ramez Ayoub: Je parle en termes généraux du commerce électronique, qui constitue l'activité principale de votre entreprise. Avez-vous eu des discussions avec Postes Canada pour savoir quelles étaient les projections dans votre secteur d'activité? Quelles sont vos préoccupations à l'égard du service de Postes Canada et de la nouvelle orientation qu'elle compte prendre? Pour ce qui est du service résidentiel, c'est une chose. Pour ce qui est du service commercial, cependant, cela vous appartient. Votre entreprise a-t-elle été consultée? Avez-vous eu accès à Postes Canada pour en discuter?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Nous avons accès à Postes Canada de sorte que nous avons de façon continue... et ce n'est pas moi qui m'en occupe. Il y a quelqu'un au sein de mon équipe qui dialogue avec Postes Canada. Nous examinons l'impression de nos étiquettes et l'offre de différents tarifs à nos membres. Postes Canada nous consulte à l'égard de nouveaux programmes qu'ils mettent au point et nous formulons nos commentaires. Je dirais qu'il y a un va-et-vient passablement continu avec la société. Nous ne faisons pas que demander des choses, mais nous jouons un peu plus un rôle d'experts-conseils quant à ce que nos vendeurs recherchent, les points sensibles, ce genre de choses.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Quelles recommandations Postes Canada a-t-elle acceptées de votre part?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Par le passé, nous avons travaillé à une boîte à tarif fixe, un projet pilote que nous avons réalisé et qui était exclusif à eBay. À ce sujet, nous sommes allés jusqu'à la création d'un nouveau service. Ensuite, nous avons examiné assez tôt toute la notion de la livraison souple, ce qui permettait aux clients canadiens de réacheminer des colis à un comptoir postal qui leur convenait mieux. Je suis certaine que vous êtes au courant du programme de livraison souple, mais nous avons tenu des discussions du genre « est-ce que ce serait un service que vos clients apprécieraient? », ce genre de conversations.

• (1030)

[Français]

M. Ramez Ayoub: Je constate non pas une confrontation, mais une certaine interaction entre le côté commercial et le côté résidentiel, entre l'accès à un marché résidentiel, à un petit marché, et l'accès à une clientèle.

Suggérez-vous que Postes Canada devrait justement, de par sa tarification et sa flexibilité, subventionner d'une certaine façon les petites et moyennes entreprises qui font du commerce électronique? Cela leur permettrait d'offrir un tarif plus avantageux. Vous parlez de livraison gratuite. Est-ce que c'est possible dans le monde d'aujourd'hui?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Pour ce qui est des rouages internes de Postes Canada, de la façon dont les différents secteurs d'activité se financent ou ne se financent pas mutuellement, et de la façon qu'ils utilisent la même infrastructure, encore une fois, je ne suis pas une spécialiste. Je suis ici pour représenter les utilisateurs finaux, les clients, tant le côté commercial que les consommateurs. Comment

nous y parvenons, ce que nous faisons, je n'en suis pas certaine. C'est d'ailleurs la tâche du Comité.

Par contre, je pense que le résultat est que nous devons avoir accès à une gamme plus vaste de services de sorte que les entreprises peuvent choisir ceux qui sont les plus logiques et qui représentent une valeur ajoutée pour les clients. Encore une fois, l'utilisation de l'infrastructure et la présence ou non de subventions ne relèvent pas de mon domaine d'expertise.

[Français]

M. Ramez Ayoub: D'accord.

Dans la même lignée, lors de notre tournée pancanadienne, des représentants de chambres de commerce nous ont dit qu'ils étaient justement prêts à accepter de payer des coûts additionnels si la livraison était plus rapide et que le service était de qualité supérieure.

Est-ce quelque chose que vous suggérez? Cela serait-il viable dans votre domaine?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Au lieu d'offrir tous les services à un tarif relativement semblable, on devrait offrir plusieurs niveaux de tarifs de façon à ce que les services très dispendieux, comme la livraison le jour même ou la livraison le lendemain, soient assortis d'une surcharge. Cependant, il vous faut l'envers de la médaille, où des services plus lents constituent votre service économique. Le défi dans ce cas est aussi d'avoir un suivi, mais je pense qu'il est logique de créer ces niveaux et de fixer les tarifs de cette façon.

[Français]

M. Ramez Ayoub: On parle d'un éventuel cycle de grèves et de négociations.

Quel impact cela a-t-il, chez vous? Combien de fois avez-vous subi cet impact? Avez-vous pu chiffrer les hauts et les bas créés par l'incertitude des négociations?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Il y a eu une énorme incidence il y a quatre ans dans le secteur. Cette année, je pense que l'incidence, en particulier pour l'acheteur, a été plus discrète. Les acheteurs canadiens ont tout simplement continué d'acheter. Par contre, ce que nous avons observé, c'est que nos vendeurs ont dû agir rapidement, en particulier les petits vendeurs. Leur coût pour faire des affaires a vraiment augmenté au cours de l'été.

Ce n'est pas tellement qu'ils devaient avoir ces solutions de rechange à leur portée; en réalité, ils devaient y avoir recours parce que — et il y a eu quelques points à cet égard — à tout moment il pouvait y avoir une grève ou un lockout. Ils auraient déjà dû passer à ces solutions de rechange, qui étaient très dispendieuses, en plus d'être coûteuses à gérer. C'est ce que nous avons pu observer et ce que nous avons entendu de nos vendeurs, en particulier tout au long de l'été, que la gestion de ces solutions de rechange était très dispendieuse.

Le président: Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à nos deux derniers intervenants.

Ils auront chacun cinq minutes.

[Français]

Monsieur Clarke, vous avez la parole pour cinq minutes.

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

Bonjour, madame Stairs. Je suis heureux que vous soyez ici ce matin.

Vous faites affaire de façon directe avec Postes Canada, et ce, sur le plan entrepreneurial, bien entendu. Lorsque les Canadiens font des commandes auprès de eBay et que leurs colis arrivent en retard, à qui s'adressent-ils pour porter plainte? S'adressent-ils à eBay ou à Postes Canada?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: eBay a une garantie de remboursement. Si votre article n'arrive pas, vous présentez votre demande à eBay et nous allons vous donner satisfaction. Ensuite, nous voyons ce qui s'est passé avec le vendeur. Voilà pourquoi le suivi est si important, puisque le vendeur est en mesure de démontrer qu'il a déposé son colis, qu'il était dans le système et qu'il a été livré ou non. S'il y a un problème réel d'un objet perdu dans le courrier et que vous pouvez le démontrer grâce au suivi, alors nous irions voir Postes Canada. Il est très rare que des choses se perdent. Habituellement, vous avez eu affaire à un mauvais joueur. Alors, le suivi vous permet de tirer rapidement la situation au clair. C'est ce qui se produit habituellement. La première interaction se fait entre le vendeur et l'acheteur. Ensuite, eBay devient l'intermédiaire et se sert des données de suivi pour tirer les choses au clair.

• (1035)

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord.

J'imagine que cela se produit très rarement, comme vous l'avez dit. Cependant, au bout du processus de suivi, quand on se rend compte que le retard du colis est dû à une erreur de Postes Canada, que se passe-t-il? Est-ce que des bases de données sont transmises à Postes Canada? Avez-vous établi une relation avec Postes Canada en ce sens?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Sur notre site Web, nous avons des estimations de livraison. En tant qu'acheteur, lorsque vous achetez quelque chose, vous pouvez voir la fenêtre dans laquelle le colis est censé être livré. Pourvu que le colis fasse l'objet d'un suivi, s'il est livré en dehors de cette fenêtre, alors n'il y a absolument aucune conséquence pour le vendeur. Sur une plateforme comme eBay, la rétroaction est de toute évidence de la plus haute importance, et les cotes que les acheteurs décernent aux vendeurs sont très importantes. Nous protégerons les vendeurs contre les mauvaises cotes lorsque le colis a mis plus de temps sans que cela soit attribuable aux vendeurs. Voilà pourquoi le suivi devient très important, parce que si les vendeurs envoient quelque chose par la poste et n'ont aucun suivi, il est impossible de prouver que ce n'était pas de leur faute et qu'ils n'ont pas tout simplement mis très longtemps avant de se rendre au bureau de poste.

Dans ce contexte, en particulier lorsqu'il s'agit du marché, où vous avez une rétroaction, et où les cotes attribuées aux vendeurs sont le moteur de l'économie parce qu'elles ont une incidence sur le classement dans les résultats de recherche et une incidence sur les frais que vous payez, un suivi abordable devient essentiel pour bien mener vos affaires.

[Français]

M. Alupa Clarke: Est-il déjà arrivé que Postes Canada doive vous rembourser, vous ou les entreprises qui ont recours à votre site Internet, en raison de retards?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Je ne pense pas que ce soit déjà arrivé.

[Français]

M. Alupa Clarke: Madame Stairs, vous connaissez sûrement le plan d'action en cinq points.

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Oui, je le connais plus ou moins.

[Français]

M. Alupa Clarke: J'aimerais savoir ce que vous pensez de ce plan, surtout en ce qui concerne sa mise en application, soit entre 2013 et le moratoire qui a cours depuis un an.

À la suite de la mise en application du plan en cinq points, quelles ont été, le cas échéant, les conséquences de ces changements pour votre entreprise?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Il n'y en a pas eu tellement.

Je pense que le principal élément de ce plan était de passer aux boîtes postales communautaires. Je ne pense pas que cela ait eu une incidence importante sur nos acheteurs, si ce n'est leurs réactions en général. Je ne pense pas que la réaction sur eBay ait été différente.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord.

Au cours des dernières semaines, notre comité a entendu de nombreuses propositions visant à ajouter des services, surtout gouvernementaux, au sein de Postes Canada. Cela touche ses employés ainsi que ses bureaux.

Quel est l'avis d'eBay sur cet ajout de services? Croyez-vous que Postes Canada va être en mesure de répondre à vos besoins de manière aussi efficace, aussi rapide et aussi efficiente, même si toutes sortes de services sont ajoutés? Comment envisagez-vous cela?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Encore une fois, je reviens à la question de la distraction pour toute la société avec des services supplémentaires non connexes. Je pense que s'il y a pour Postes Canada une source de revenu positive, alors cela vaudrait peut-être la peine d'y jeter un coup d'œil, mais ce qui m'inquiète vraiment, c'est de retirer des ressources au secteur d'activité de base.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Grewal, vous êtes notre dernier intervenant et vous avez cinq minutes.

M. Raj Grewal (Brampton-Est, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président. Je partagerai mon temps de parole avec la secrétaire parlementaire.

Merci Andrea. Je suis heureux de vous revoir. Nous nous sommes rencontrés la semaine dernière dans le cadre des consultations prébudgétaires du comité des finances et vous préconisiez une augmentation du seuil de minimis.

Il est encourageant de savoir que Postes Canada offre un si bon service dans le secteur des colis et que 90 % de votre secteur des colis est avec Postes Canada, ce qui est prometteur. Cela étant dit, il ne s'agit que d'un seul aspect, puisque vous êtes tout simplement un client du point de vue de Postes Canada. J'aimerais savoir quelle est l'incidence sur vos marges lorsqu'il y a une perturbation comme celle qui était sur le point de survenir cet été et que vos clients se tournaient vers des sociétés privées.

•(1040)

Mme Andrea Stairs: La principale incidence est de savoir si nos vendeurs peuvent ou non faire la conversion. Il faut se demander si les inscriptions sur eBay sont devenues plus dispendieuses et, de ce fait, les vendeurs ne sont pas en mesure de faire la conversion. Essentiellement, notre intérêt est aligné sur nos vendeurs. Nous demandons des frais si la vente se fait. Si les frais d'expédition sont trop élevés, les ventes ne se feront pas. Cela n'a pas vraiment d'incidence sur nos marges. L'incidence est vraiment sur le chiffre des ventes, si nos vendeurs créent effectivement des ventes, que nous consignons en tant que volume brut de marchandises, une mesure clé dans notre secteur d'activité.

M. Raj Grewal: En fin de compte, c'est une question de moteur. La question du coût ne vous touche pas, mais vos revenus diminueraient parce que les gens expédieraient tout simplement moins.

Mme Andrea Stairs: Oui, de sorte que quelque part chez eBay cette vente se produirait. La conséquence serait que les vendeurs canadiens seraient moins concurrentiels que les vendeurs américains, ou les vendeurs internationaux. Les revenus se déplacent. eBay Inc. se trouve dans la même position; nos vendeurs canadiens ont tout simplement perdu leur avantage concurrentiel.

M. Raj Grewal: C'est logique. Lorsque vous parlez des seuils de minimis, le contre-argument à ces seuils est toujours que les ventes dans le secteur du détail, de même que les petites et moyennes entreprises, ont aussi toujours recours à Postes Canada pour expédier leurs colis. Si vous regardez la situation au niveau macro, si nous augmentons les seuils de minimis de 20 \$, passant de 20 \$ à 40 \$, ce sera un positif net pour nos détaillants en ligne, mais cela entraînerait aussi une diminution pour les détaillants réguliers, c'est du moins ce que nous avons entendu. Aucun d'entre vous n'a été en mesure de fournir une étude selon laquelle l'incidence économique est généralisée.

Lorsque le Conseil canadien du commerce de détail a comparu devant le comité des finances, il a indiqué que le fait d'augmenter ne serait-ce que de 20 \$ le seuil de minimis aurait une incidence sur les petits libraires, les petits magasins de chaussures, etc. Qu'en dites-vous?

Mme Andrea Stairs: Je pense que vous avez entendu au comité des finances que l'industrie du détail ne parle pas d'une seule voix à cet égard. Nous sommes un membre du Conseil canadien du commerce de détail. Les vendeurs qui nous préoccupent le plus sont précisément les petits vendeurs qui sont pénalisés pour ce qui est de leur capacité d'amener des intrants au pays par rapport à la concurrence aux États-Unis et à la concurrence sur la scène internationale. Ils doivent composer avec la question des exportations. En fin de compte, il s'agit d'un seuil qui a été fixé au début des années 1980, qui n'a pas été revu, qui est une contrainte concernant l'équité régionale et la capacité des Canadiens dans des endroits éloignés de combler les vides dans le commerce de détail traditionnel. Il s'agit d'ailleurs d'un moteur incroyable de l'inefficacité gouvernementale, comme le soulignait le rapport de C.D. Howe.

M. Raj Grewal: Voici ma dernière question. Quelle fraction du secteur des colis d'eBay aux États-Unis se fait par le service postal des États-Unis?

Mme Andrea Stairs: Je n'ai pas les chiffres précis. C'est beaucoup. C'est à peu près la même proportion que ce que nous avons au Canada.

M. Raj Grewal: L'autre question après celle-ci, une fois le seuil de minimis augmenté, quelle a été l'augmentation du secteur des colis pour le service postal américain?

Mme Andrea Stairs: Je ne le sais pas. Depuis l'augmentation du seuil de minimis aux États-Unis...

M. Raj Grewal: Les États-Unis ont augmenté la plage des seuils de minimis.

Mme Andrea Stairs: Exact.

M. Raj Grewal: Après l'augmentation de la plage des seuils de minimis aux États-Unis, quelle a été l'augmentation du secteur des colis aux États-Unis pour eBay?

Vous préconisez pour les seuils de minimis...

Mme Andrea Stairs: C'était déjà 200 \$ et notre prix de vente moyen est passablement inférieur à cela, donc...

M. Raj Grewal: C'est quand même révélateur. Vous préconisez un seuil de minimis fondé sur le fait qu'une augmentation du seuil entraînera une augmentation des ventes de colis pour Postes Canada, ce qui, à mon humble avis, n'est pas une si mauvaise hypothèse. Je suis convaincu que cela se produira.

Pour démontrer ce fait ou une hypothèse raisonnable — ce n'est pas que tout au Canada et aux États-Unis soit identique — lorsque les États-Unis ont augmenté la plage des seuils de minimis, quelle a été l'augmentation des colis pour eBay relativement au service postal des États-Unis?

Le président: Malheureusement, même si la question a été posée, vous avez dépassé votre temps de parole, de sorte que nous devons attendre pour obtenir la réponse.

Il nous reste quelques instants. En temps normal, nous nous interrompons environ 10 minutes avant l'heure afin de permettre aux nouveaux témoins de prendre place, mais s'il y a des interventions ponctuelles ici, une question et une réponse pour quelques minutes...

Madame la secrétaire parlementaire, ou monsieur Grewal, aviez-vous une question rapide?

Nous prendrons le temps pour deux autres questions. Monsieur Grewal, vous avez deux minutes. Ensuite, monsieur Clarke, vous aurez deux minutes.

M. Raj Grewal: Je vais poursuivre. Merci, monsieur le président.

Madame Stairs, je ne m'attendais vraiment pas à ce que vous ayez la réponse. J'ai tout simplement pensé qu'il serait bon... Je pense que c'est une excellente étude et je suis convaincu que les données sont disponibles.

•(1045)

Mme Andrea Stairs: Nous savons — et ce ne sont que des données d'eBay — qu'il y a littéralement des millions de colis qui sont achetés par des clients canadiens et expédiés à des adresses aux États-Unis...

M. Raj Grewal: Bien franchement, mes amis le font tout le temps.

Mme Andrea Stairs: Je pense que c'est une donnée pratiquement plus importante.

M. Raj Grewal: Par contre, je ne le fais pas.

Mme Andrea Stairs: Bien entendu.

M. Raj Grewal: Serait-il possible pour vos vendeurs d'accroître leur volume s'il existait un volet économique pour expédier avec suivi?

Mme Andrea Stairs: Tout à fait. Ils veulent pouvoir offrir l'expédition gratuite. Ils peuvent absorber une certaine partie des frais d'expédition. L'expédition gratuite est un avantage concurrentiel incroyable pour eux, en particulier s'ils sont en concurrence avec des vendeurs américains, de sorte que s'ils ont un service plus lent, moins dispendieux — où ils peuvent quand même gérer les attentes de l'acheteur et livrer la marchandise à un moment donné avec suivi, mais le faire de façon plus rentable — alors, tout à fait, ils peuvent faire prendre de l'expansion à leurs activités commerciales.

[Français]

Le président: Monsieur Clarke, vous avez la parole pour deux minutes.

M. Alupa Clarke: Merci.

Madame Stairs, je veux revenir sur notre discussion au sujet de l'ajout de nouveaux services gouvernementaux à Postes Canada. Vous avez dit que si on procédait de cette façon, cela créerait une distraction et on s'éloignerait du mandat et de l'activité principale de Postes Canada.

On parle d'activités de banque postale, du traitement des demandes de passeports et de toute une série de services qui ne me reviennent pas à la mémoire.

Selon vous, parmi ces nouveaux services, lequel constituerait le plus grande distraction qui détournerait Postes Canada de son mandat?

[Traduction]

Mme Andrea Stairs: Pour tout dire, je ne sais pas quelle est la liste des demandes, mais je pense que plus la création d'un nouveau service est intense, et plus elle est généralisée d'un bout à l'autre du pays par opposition à un créneau, plus la distraction nous préoccupe.

C'est vraiment au sujet d'un état d'esprit... Dans le rapport, j'ai lu qu'il y a des conversations au sujet de carrefours communautaires à certains endroits, où le bureau de poste est le seul représentant du gouvernement fédéral. Je pense que cette idée est probablement... Nous parlons de quelques endroits seulement, de sorte que le niveau de distraction qui en découle, par rapport à la création d'une banque complète, semble passablement différent. Ce dernier aspect me préoccuperait beaucoup plus que le premier.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord. Merci.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Merci, madame Stairs.

Comme il nous reste quelques minutes, j'ai une question. Vous avez dit qu'à votre avis il serait bénéfique pour vos clients d'avoir un niveau de service économique de la part de Postes Canada — un service plus lent — mais seulement s'il comportait le suivi. Compte tenu du fait que Postes Canada a déjà un système de suivi pour ses produits haut de gamme, il me semble que ce ne serait pas tellement difficile à organiser.

Est-ce que quelque chose m'échappe?

Mme Andrea Stairs: Je ne suis pas une spécialiste de cette question, mais je pense que l'infrastructure a été mise en place pour faciliter une livraison rapide. Existe-t-il une infrastructure de soutien qui peut effectivement faire une livraison plus lente, ou est-ce que vous insérez tout simplement les colis moins dispendieux dans ce service rapide et ne faites que les retenir à un point ou un autre? Comment procédez-vous en aval? Je pense que c'est la question à se

poser. Comment appariez-vous le revenu que vous retirez du service économique au coût de livraison?

Je pense que ce sont les préoccupations qu'aurait Postes Canada, mais je dirais — pour répondre à votre question — que l'élément du suivi a été pris en considération. Je penserais que ces obstacles ne sont pas insurmontables.

Le président: L'avez-vous mentionné officiellement à Postes Canada? Le cas échéant, quelle a été la réaction?

Mme Andrea Stairs: Je ne suis pas certaine si nous l'avons fait officiellement. Nous l'avons fait de façon officieuse, et la réponse était que c'était intéressant, qu'on comprenait là où on voulait en venir et qu'on allait y réfléchir et examiner la question.

Le président: Merci beaucoup, madame Stairs, de votre participation à notre examen. Je suis convaincu que vous avez sans doute mieux à faire de votre temps.

Nous interrompons nos travaux quelques instants pour permettre aux nouveaux témoins de prendre place.

● (1045)

(Pause)

● (1055)

Le président: Merci, chers collègues, je pense que nous pouvons reprendre.

Avant de commencer, j'aimerais adresser quelques observations aux membres du Comité. Nous entendrons les déclarations liminaires de nos témoins, qui se feront dans le cadre de l'audience publique. Nous avons aussi — si vous lisez l'ordre du jour — prévu provisoirement une heure pour les témoignages publics et une heure pour une séance à huis clos. Cependant, en tant que comité, nous avons la capacité de passer à huis clos pour aussi longtemps que nous le souhaitons. Par exemple, si toutes vos questions à l'intention de nos témoins ont trait à des renseignements commerciaux sensibles, vous pouvez bien entendu nous le mentionner. Nous verrons ce qu'en pensent les membres du Comité, puis nous passerons immédiatement à la séance à huis clos après les déclarations liminaires, si c'est ce que souhaitent les membres du Comité. Je veux tout simplement que vous le sachiez. Nous ne sommes pas tenus à une séance publique d'une heure et à une séance à huis clos d'une heure. Nous pouvons entendre autant de témoignages à huis clos que nous le voulons.

Nous entendrons les déclarations liminaires dans le cadre de la séance publique. Monsieur St-Jean, vous avez cinq minutes. Ensuite, nous donnerons la parole à M. Spear.

● (1100)

M. Charles-Antoine St-Jean (associé, Services consultatifs, Ernst & Young): Merci beaucoup.

Bonjour monsieur le président et bonjour aux membres du Comité. Merci beaucoup de nous avoir invités. Je vous présente mes associés, Uros Karadzic et Pierre Lanctôt. Pierre est ici pour parler de l'évaluation financière, et Uros est ici pour passer en revue les questions liées au régime pension.

Le mandat que nous avons reçu du groupe de travail était de passer en revue quatre volets de travail.

[Français]

Notre analyse comportait quatre chantiers: premièrement, faire la revue et la validation de la performance financière de Postes Canada au cours des cinq dernières années; deuxièmement, faire l'évaluation de l'incidence financière de la reprise des paiements au titre du déficit de solvabilité; troisièmement, apporter un point de vue indépendant sur les projections financières de Postes Canada jusqu'en 2026, y compris les mesures du plan d'action en cinq points; et, finalement, valider la cible d'économies annuelles de 400 à 500 millions de dollars liées au passage aux boîtes postales communautaires et évaluer les possibilités de maintenir le service de livraison porte-à-porte.

[Traduction]

Si vous le permettez, les principales constatations que nous aimerions porter à votre attention porteront sur trois enjeux. Le premier est celui de la situation financière de la société; le deuxième est celui des économies associées aux BPCOM (les boîtes postales communautaires); et le dernier est celui de la situation des pensions.

Commençons par la situation financière de la société. On se rappelle que l'augmentation de prix stratégique ponctuelle d'avril 2014 et la hausse du volume partiel ont momentanément freiné l'affaiblissement de la situation financière de Postes Canada. À plus long terme, les projections financières jusqu'en 2026 laissent entrevoir une situation insoutenable, avec des pertes annuelles de l'ordre de plus de 700 millions de dollars. Les facteurs de ces résultats négatifs sont multiples, mais comprennent l'érosion soutenue du courrier postal en raison de l'usage répandu des communications électroniques; la pression inflationniste sur les coûts; l'agrandissement du réseau lié à la croissance démographique au Canada; la concurrence, notamment la venue de nouveaux fournisseurs de services, des fournisseurs de services à moindre coût et l'avènement de technologies perturbatrices; et les besoins de financement du régime de retraite. Notre analyse nous porte à croire que le montant des pertes projetées par Postes Canada se situe à la limite optimiste de la fourchette des pertes estimatives raisonnables. Il pourrait être plus élevé.

La structure des coûts de main-d'oeuvre est un facteur important à l'origine des pertes financières. Si nous prenons les heures travaillées par les employés de Postes Canada, c'est d'environ 68 % plus élevé que celui des concurrents. Le coût des agents de livraison est d'environ 26 % plus élevé. Les coûts de main-d'oeuvre comptent pour environ 70 % des coûts de Postes Canada. L'existence de tels écarts pose problème, en particulier à l'heure où la réussite future de la société dépend de plus en plus de sa capacité de mener ses activités dans le marché de la livraison des colis.

Je dirai peut-être quelques mots sur le...

[Français]

programme de boîtes postales communautaires.

La proposition initiale visait à dégager des économies de l'ordre de 450 millions de dollars par année. Nous avons revu les hypothèses, testé celles-ci, revu aussi la mise en oeuvre partielle du programme jusqu'au moment de sa suspension à l'automne 2015, et nous croyons que les montants de 450 millions de dollars sont cohérents.

La réalisation de ces économies est un facteur essentiel à la stabilisation temporaire de la situation financière de Postes Canada. Si le programme n'était pas relancé de manière essentiellement conforme à la proposition initiale, Postes Canada y épouserait rapidement ses fonds, ce qui l'obligerait à emprunter un montant estimatif de 2,9 milliards de dollars d'ici à 2026.

Maintenant, j'aimerais dire quelques mots sur la pension.

[Traduction]

Le passif au titre du régime de retraite de Postes Canada est important par rapport à ses revenus. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette situation. Certains touchent tous les régimes de retraite au Canada, alors que d'autres sont propres à Postes Canada. Tous les régimes au Canada ont été touchés par la conjoncture de faibles taux d'intérêt et d'affaiblissement des taux d'intérêt, l'accroissement de la longévité et la volatilité du rendement des actifs.

En outre, l'exonération de l'obligation d'effectuer des paiements au titre du déficit de solvabilité dont s'est prévalu Postes Canada ces dernières années a permis de relâcher une certaine pression de financement du régime, mais a fait en sorte que ce dernier, comptant moins d'actifs, affiche un passif de retraite plus important.

La plupart des employeurs canadiens offrant des régimes de retraite sont passés à des régimes de retraite à cotisations déterminées. Bien que Postes Canada ait apporté de semblables modifications ces dernières années à l'égard de certains dirigeants et de tous les membres de la haute direction, la très grande majorité de ces salariés reste visée par un régime à prestations déterminées assorti d'une clause d'indexation. Modifier le régime à l'intention des futurs salariés ne freinera que partiellement l'évolution du problème, n'accordant aucun répit significatif à la situation financière de la société à court ou à moyen terme. Le déficit actuel est un problème qui ne se résoudra pas tout seul.

Finalement, nous proposons plusieurs façons d'aborder la question du déficit de solvabilité. Elles comportent toutes des avantages et des inconvénients. Certaines sont plus faciles à mettre en oeuvre que d'autres, mais aucune n'est sans conséquence. La décision quant à la solution à préconiser repose sur des questions d'équité entre les pensionnés, les salariés, les contribuables et les générations futures. Il s'agit clairement d'une question stratégique.

• (1105)

Sur cette note, nous vous remercions, monsieur le président, ainsi qu'au nom de nos collègues.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Spear, vous avez cinq minutes, s'il vous plaît.

M. Bruce Spear (associé, Pratique de transport, Oliver Wyman): Bonjour, monsieur le président et membres du Comité. Merci de nous avoir invités à comparaître devant vous aujourd'hui.

Oliver Wyman est un cabinet mondial de conseil en gestion. Nous faisons partie de Marsh & McLennan, une société de services-conseils et de gestion des risques globale qui facture 13 milliards de dollars. Nous combinons des connaissances approfondies de l'industrie et une expertise spécialisée dans la stratégie, les opérations, la gestion des risques et la transformation organisationnelle. Nous aidons les entreprises à optimiser et à améliorer leur performance et à renforcer l'efficacité organisationnelle dans les domaines les plus prometteurs. La crédibilité de notre entreprise se fonde sur plus de 40 années d'expérience au service de clients comptant parmi les entreprises classées au « Global 1000 ». Nous avons plus de 4 000 employés et des bureaux et des opérations dans plus de 50 villes dans 26 pays.

Plus précisément, nous sommes organisés verticalement, par industrie, ce qui signifie que nous apportons l'expertise du domaine à chaque projet. Je représente une équipe de deux autres partenaires impliqués. Je fais partie de notre pratique du transport. Nous avons un leader venant de la banque commerciale, ainsi que notre leader européen de la pratique des transports internationaux et trois consultants à plein temps sur le projet.

Oliver Wyman a été engagé par le groupe de travail pour évaluer les opérations commerciales prévues et potentielles tant dans les secteurs traditionnels d'activités que dans les nouveaux. Pour faire simple, mes collègues de EY se sont concentrés sur les activités de base et le rendement de référence, alors que nous nous sommes intéressés aux nouveaux domaines possibles pour Postes Canada.

Sur la base de notre expérience internationale, nous avons identifié près de 40 initiatives présentant un potentiel pour Postes Canada, qui ont été examinées en détail dans le rapport. Elles couvraient les nouvelles branches d'activités, les changements aux services existants, ainsi que les changements appliqués au modèle d'actif existant. Nous avons créé une méthodologie de filtrage pour évaluer la longue liste des idées et nous concentrer sur les domaines potentiellement les plus payants. Cette évaluation itérative de la longue liste, selon la méthodologie de filtrage, a permis de sélectionner les opportunités offrant le plus fort potentiel. Le rapport du groupe de travail comprend des analyses plus détaillées et des analyses des éléments clés de chacune de ces listes.

Voici quelques-unes des principales constatations en termes de facteurs de valeur et de délimitation de ces futurs domaines d'opportunité. Les principaux facteurs sont les suivants. Le premier est l'évolution de la demande; le volume du courrier électronique continue de diminuer, tandis que le volume des colis augmente, principalement en réponse à la croissance du commerce électronique. Ensuite, la concurrence croissante; la concurrence pour la livraison de colis, ainsi que les services connexes qui remplacent la communication papier, est de plus en plus féroce. Il y a un modèle commercial hybride. Bien que la distribution de lettres et de colis partage des actifs, ce sont des modèles d'entreprise fondamentalement différents. De plus, l'une bénéficie d'une garantie d'exclusivité du gouvernement alors que l'autre est très concurrentielle, ce qui est encore compliqué par la scission entre Postes Canada et les entreprises de colis Purolator. Enfin, le coût élevé de la main-d'œuvre; les conventions collectives déterminent des taux de coûts de la main-d'œuvre supérieurs d'environ 20 % aux taux du secteur privé, ce qui ajoute de nouvelles contraintes à la flexibilité des entreprises et limite la capacité d'adaptation ou de changement des opérations courantes.

L'une des conclusions à retenir est qu'il n'y a pas de panacée. Certaines des options sont valables et ont été jugées intéressantes à poursuivre. Il n'y a pas d'initiative crédible capable d'infléchir les tendances de la demande. Parmi les initiatives potentiellement les plus payantes, les meilleures opportunités étaient axées sur l'amélioration ou l'optimisation des opérations actuelles de Postes Canada en réponse à la baisse des volumes. Toutefois, la plupart de ces possibilités exigeraient une certaine souplesse de la part du gouvernement, de la politique et de la main-d'œuvre.

Il existe des possibilités d'augmenter la rentabilité. La plupart sont insuffisantes, même combinées, pour compenser la réduction des volumes. La publicité et la consolidation avec les centres de Service Canada en font partie. Nombreuses sont également celles qui échappent à la SPC parce qu'elles cadrent mal avec ses compétences ou en raison du coût élevé de ses services, et aussi en raison de préoccupations concurrentielles, tenant au fait pour le gouvernement

de mettre en lice une entité subventionnée dans un contexte déjà établi de concurrence sur le marché privé.

Dans bon nombre des domaines identifiés, les contraintes en matière de relations de travail constituent un défi majeur, en particulier pour les initiatives où des ajustements à la convention collective en place seraient nécessaires. Un alignement complet sur les calendriers de négociation des contrats exigerait que la mise en oeuvre s'étale sur 5 à 10 ans.

Enfin, un certain nombre d'initiatives envisagées pour réduire les coûts ou accroître les recettes pourraient miner la SPC en lui faisant perdre de la clientèle tout en renforçant la concurrence, ce qui pourrait accélérer la dégradation de sa situation financière malgré les avantages qui en découlent. C'est potentiellement le cas du système de distribution un jour sur deux ou de livraison du dernier tronçon pour compte de tiers.

● (1110)

Voici les résultats de l'analyse détaillée des options. Il s'agit de possibilités envisagées, pas de recommandations spécifiques, et elles doivent être soupesées par rapport aux autres priorités. La première consisterait à passer à un système de distribution du courrier un jour sur deux, ce qui permettrait d'économiser 74 millions de dollars par an. Une autre consisterait à assouplir le moratoire de 1994 et la convention passée avec le STTP, ce qui permettrait à la Société de convertir davantage de bureaux de poste en franchises. Et d'économiser 177 millions de dollars par an. Ensuite, il y a la rationalisation des dépôts et des centres de tri pour adapter le réseau aux changements du volume et de la composition des produits, ce qui permettrait d'économiser environ 66 millions de dollars par an et nécessiterait probablement des dépenses en immobilisations.

Ensuite, confier à Postes Canada la prestation de services gouvernementaux, permettrait de consolider certains centres de Service Canada, et d'économiser environ 11,5 millions de dollars par an. La généralisation de la distribution par alternance et du service de livraison de proximité pour compte de tiers, représente environ 10 millions de dollars par an. Le renforcement des synergies avec Purolator au-delà des efforts en cours et déjà identifiés générerait environ 16,5 millions de dollars par an. Finalement, la vente d'espace publicitaire dans les magasins de détail et sur la flotte des véhicules de livraison rapporterait près de 20 millions de dollars par an.

Nous avons effectivement fait une étude de la possibilité d'offrir des services bancaires postaux. Il en ressort que cela ne représente qu'une opportunité marginale pour Postes Canada et, après comparaison avec d'autres initiatives à plus haut rendement et à moindre risque explorées dans le rapport principal, comme la redéfinition des activités de vente au détail, nous ne la préconisons pas.

Veillez noter que ce rapport et l'examen connexe des options commerciales stratégiques de la SPC contiennent une quantité importante d'informations jugées commercialement sensibles par Postes Canada.

Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions maintenant, et plus tard pendant la séance à huis clos.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Spear, et merci beaucoup, monsieur St-Jean.

Aux membres du Comité, les questions que vous poserez à nos témoins porteront-elles sur les renseignements commercialement sensibles contenus dans le rapport?

Monsieur Weir, je vous vois qui secouez la tête. Avez-vous des questions que vous aimeriez poser en séance publique?

M. Erin Weir: Absolument et je pense que nous avons assez de temps avec ces témoins pour qu'il soit raisonnable de discuter en public avant de passer à huis clos.

Le président: Je prends bonne note, monsieur Weir.

Comme je l'ai mentionné dans mes remarques liminaires, nous pouvons déterminer exactement combien de temps nous voulons consacrer à nos travaux à huis clos et en public. S'il y a des membres du Comité qui veulent que leurs questions figurent au compte rendu public, il va de soi que nous poursuivrons en séance publique. Si, toutefois, vous avez des questions de nature commerciale délicate, nous devons suspendre la séance et poursuivre à huis clos.

Mais j'aimerais d'abord entendre les commentaires des membres du Comité et savoir si d'autres que M. Weir ont aussi des questions qu'ils souhaiteraient poser en public.

Allez-y, monsieur Whalen.

M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.): Presque toutes mes questions se rapportent à la documentation, mais si M. Weir veut bien que l'on fasse un tour de sept minutes en public...

Le président: Voulez-vous dire au début?

Je me trompe ou du côté du gouvernement, vous préféreriez que toutes les questions soient posées à huis clos?

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): Certaines questions font suite à leurs exposés, mais la plupart de nos questions, je pense —, si je parle pour tous mes membres — sont sur le rapport lui-même.

Le président: Messieurs Clarke et McCauley, que préférez-vous? [Français]

M. Alupa Clarke: Personnellement, j'opterais pour sept minutes en public d'abord, et ensuite on passerait à huis clos pour discuter du rapport.

[Traduction]

Le président: Si c'est le cas, permettez-moi de suggérer que l'on modifie l'ordre des questions, puisque, si j'ai bien compris, nous aurons des questions en public pour les membres de ce côté-ci et des questions à huis clos pour les autres.

Mme Yasmin Ratansi: Je poserai ma question en public.

Le président: Madame Ratansi, vous interviendrez en public, et vous disposez de sept minutes.

Encore une fois, je veux m'assurer qu'il est bien clair pour chacun que, si une question posée en public touche des renseignements sensibles sur le plan commercial, je suspendrai immédiatement la réunion.

• (1115)

Mme Yasmin Ratansi: C'est tout à fait clair et je m'efforcerai d'éviter ce genre de questions.

Merci à tous d'être venus et merci pour vos présentations.

J'essaie d'imaginer quel genre de Postes Canada nous aurons à l'avenir, parce que votre analyse quantitative semble démontrer que Postes Canada est vouée à la faillite, ni plus ni moins. Il nous faut comprendre qu'il convient également de faire des analyses qualitatives.

Monsieur St-Jean, votre mandat consistait, en gros, à valider les états financiers, alors, jusqu'où êtes-vous allés? Vous avez déclaré que, concernant les coûts de main-d'oeuvre — si j'ai bien compris —, il y avait quelque chose comme 68 %, mais ensuite le

rapport du groupe de travail dit que c'est 45 % de plus que la concurrence, puis un autre dit 41 %, je m'y perds un peu.

Pourriez-vous m'expliquer quel est le chiffre réel en matière de coût du travail par rapport à la concurrence?

M. Charles-Antoine St-Jean: Merci beaucoup, monsieur le président et membres du Comité.

Je pourrais peut-être demander à mon collègue, Pierre Lanctôt, qui a dirigé l'examen financier détaillé, de donner la réponse précise à ces questions.

M. Pierre Lanctôt (associé, Services consultatifs, Ernst & Young): Merci.

Pour répondre à la première question, nous n'avons pas nécessairement vérifié les états financiers ou procédé à un examen des états financiers en tant que tel du point de vue de leur exactitude. Nous nous sommes fiés au fait qu'ils avaient été vérifiés deux fois: par le vérificateur général et par une société du secteur privé chargée de la vérification. Ce que nous avons fait, c'est d'évaluer la performance financière en nous servant des états financiers ainsi que d'autres renseignements qui nous ont été fournis par Postes Canada. Nous avons fait notre propre analyse du rendement pour les cinq dernières années.

Mme Yasmin Ratansi: D'accord. Les états financiers de Postes Canada font apparaître des profits pour les 19 dernières années. Lorsque vous faites vos projections, vos extrapolations, et je sais que vous avez tenu compte de la baisse du volume de courrier, etc., il y a... Comme c'est un domaine que nous connaissons, il y a un questionnement permanent. Si Postes Canada réalise des profits pendant toutes ces années, d'où sortent ces 700 millions de dollars?

Puisque Ernst & Young est une société dont la réputation n'est plus à faire, j'aimerais qu'elle m'explique la distinction entre ce que l'on considère comme une organisation profitable par rapport à une organisation non profitable.

M. Pierre Lanctôt: Nous avons examiné les états financiers des cinq dernières années. Nous avons évalué la rentabilité et procédé à certaines analyses pour nous assurer que nous comprenions la situation financière.

Sur ces cinq dernières années, dont trois étaient négatives et deux marginalement positives, si ma mémoire est bonne, sans ajustement, nous avons examiné l'événement ponctuel, mais dans le rapport, nous avons présenté les chiffres de la façon dont ils sont énoncés dans les états financiers, parce que c'est cela l'information qui est connue, publique et qui a été vérifiée.

Lorsque nous avons fait nos projections, toutefois, nous n'avons pas projeté le passé... En substance, les projections pour l'avenir reposent sur un ensemble d'hypothèses touchant les revenus en fonction de la croissance — ou de la diminution — du volume, en ce qui concerne le courrier lettres-postes — et pour ce qui est des accroissements de coût, en tenant compte de certaines des mesures que Postes Canada entend mettre en œuvre ainsi que de l'orientation générale de l'économie, de l'inflation et ainsi de suite.

Il ne s'agit pas d'une projection disant que les cinq dernières années étaient comme ceci et les années à venir seront comme cela. Nous avons procédé à un examen par type de revenu et par type de coût, en appliquant à chaque fois les hypothèses pertinentes.

Mme Yasmin Ratansi: Je suis comptable de formation, par conséquent je comprends ce dont vous parlez. Dans vos projections, avez-vous tenu compte des anomalies qui auraient pu se produire les années précédentes pour vous guider dans votre évaluation des pertes projetées?

M. Pierre Lanctôt: Oui et non, dans ce sens que, bien souvent, une donnée ou un événement ponctuel qui s'est produit au cours des cinq dernières années ne se répétera pas nécessairement à l'avenir. Pour comprendre le rendement historique, nous avons tenu compte de cette donnée ponctuelle, mais pour la projection, on essaie de comprendre s'il y a un événement que l'on peut prévoir. On ne peut de toute évidence pas prévoir un événement imprévisible. C'est pourquoi il est fréquent que, dans les états financiers, il y ait des différences entre les projections et la réalité, parce qu'il y a des événements qu'on ne peut projeter ni estimer.

Mme Yasmin Ratansi: Merci.

Monsieur Spear, vous avez parlé de différentes solutions que Postes Canada pourrait adopter, et les services bancaires postaux en sont exclus. Nous comprenons, concernant la concentration dans différentes parties du monde qui les ont adoptés, que notre phénomène est complètement différent, mais nous avons ce clivage rural-urbain. Dans un souci de cohésion sociale, qu'est-ce qui, dans votre présentation ou dans certaines de vos recommandations — vous avez dit qu'il ne s'agissait pas de recommandations, mais de suggestions —, serait le plus profitable pour Postes Canada, avec son vaste réseau d'aujourd'hui, qu'elle survive ou qu'elle offre de meilleurs services?

• (1120)

M. Bruce Spear: Nous avons évalué plusieurs modèles commerciaux pour les services bancaires postaux, pour que cela soit clair, y compris des services autonomes, des prêts sur salaire, l'offre de ces services dans le cadre d'un consortium et aussi en jouant davantage sur l'aspect immobilier du réseau des succursales de Postes Canada. Généralement parlant, nous avons conclu que l'offre de services bancaires exigeait de trop nombreuses compétences extérieures au domaine de spécialisation de Postes Canada et comportait un risque substantiel lié à l'activité de prêt.

Le seul modèle commercial méritant éventuellement un examen plus approfondi concerne le volet immobilier, en tirant parti de l'implantation de Postes Canada dans des marchés où les banques sont en repli, mais où il peut y avoir une consolidation des succursales et où le bureau de poste peut assurer le service. D'après nos calculs, cela concerne plusieurs centaines de succursales, pas les milliers de bureaux de poste qui existent, par conséquent cela ne nous semble pas incompatible avec la rationalisation des bureaux de poste ou leur conversion en franchises, qui serait l'une des initiatives les plus sensées sur le plan économique pour Postes Canada.

[Français]

Le président: Monsieur Clarke, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

M. Alupa Clarke: Merci, monsieur le président.

Bonjour, messieurs. Merci d'être parmi nous aujourd'hui. C'est très apprécié.

J'ai une série de questions que je vous poserai rapidement l'une après l'autre, et ensuite j'aurai des questions plus approfondies.

J'ai bien aimé lire votre rapport. À la page 13, il est écrit que la mission de Postes Canada « comporte un double mandat ».

[Traduction]

Le président: Je voudrais poser une question. Si vous citez le rapport...

M. Alupa Clarke: Non, je veux dire le groupe de travail.

Le président: Le rapport du groupe de travail. Merci, précisons bien.

M. Alupa Clarke: Dans le rapport du groupe de travail.

[Français]

il est dit qu'une partie du mandat de Postes Canada est « de fournir un service postal de base de la même façon à l'ensemble de la population canadienne ».

En réalité, cela n'a jamais été le cas. Déjà, les deux tiers des Canadiens vont cueillir leur courrier à une boîte postale et l'autre tiers le reçoit à la porte. On peut donc dire que le mandat n'a jamais vraiment été observé.

Qu'en pensez-vous?

M. Charles-Antoine St-Jean: Merci de la question.

Le service de Postes Canada est offert dans tout le pays, d'un océan à l'autre, et à l'autre. Il y a différents niveaux de services selon la concentration de la population. C'est une réalité d'affaires: Postes Canada doit moduler son service en fonction de la demande. C'est ce que nous avons considéré dans notre analyse.

M. Alupa Clarke: D'accord.

Est-il normal que, pour un effectif de 50 000 employés, il y ait 2 500 cadres supérieurs? Je vous pose la question à tout hasard.

M. Charles-Antoine St-Jean: Ce n'est pas un sujet que nous avons étudié particulièrement.

M. Alupa Clarke: À la page 4 du rapport du groupe de travail, il est dit ceci: « Il faut d'ailleurs noter que depuis 2011, malgré une réduction d'environ 10 pour cent de ses effectifs (soit d'environ 5 800 employés), les coûts globaux de la Société liés à sa main-d'œuvre sont demeurés stables, à 4,4 G\$. »

Qu'est-ce qui expliquerait cela?

M. Pierre Lanctôt: Essentiellement, à Postes Canada, il y a une augmentation annuelle des salaires. Il y a eu également une réduction du nombre d'employés. Durant la période de cinq ans que nous avons évaluée, les coûts en dollars étaient donc relativement stables.

M. Alupa Clarke: D'accord, je comprends. Merci beaucoup.

Sauf erreur, l'étude qui a été faite par le Conference Board du Canada, il y a quelques années, prévoyait un déficit de 1 milliard de dollars. Trois ans plus tard, dans votre étude toute récente, vous prévoyez un déficit de 700 millions de dollars ou à peu près.

Diriez-vous que c'est le plan en cinq points qui a permis de diminuer de 300 millions de dollars le déficit prévu? Est-ce que c'est le plan en cinq points qui a permis de faire des économies de cette envergure?

M. Pierre Lanctôt: Nous n'avons pas nécessairement étudié cela précisément. Nous n'avons pas comparé le rendement de Postes Canada durant les cinq dernières années aux prévisions du Conference Board du Canada. Cela ne faisait pas partie de notre mandat.

Par contre, on peut voir dans notre rapport, ou dans celui du groupe de travail, que des économies réalisées durant les dernières années ont entraîné une diminution des coûts. Certaines actions ont également été entreprises qui ont permis des revenus additionnels. Cela pourrait donc expliquer les écarts.

Quoi qu'il en soit, nous n'avons pas analysé, à proprement parler, la différence entre les deux.

• (1125)

M. Alupa Clarke: Vous ne savez donc pas exactement quelles sont les mesures qui auraient...

M. Charles-Antoine St-Jean: Permettez-moi d'ajouter quelque chose.

M. Alupa Clarke: Ah oui, pardon. Allez-y, monsieur St-Jean.

M. Charles-Antoine St-Jean: Comme nous le mentionnions dans notre présentation, le chiffre de 700 millions de dollars se situe à la limite optimiste de la fourchette des estimations. Il peut donc être plus élevé.

M. Alupa Clarke: Je comprends.

Je crois que Mme Ratansi a abordé en partie le sujet que j'aimerais maintenant aborder. Sur quoi vos analyses quantitatives s'appuient-elles? Sur quels chiffres ou sur quelles sources s'appuient-elles? Sauf erreur, vous disiez qu'il s'agissait plutôt de projections que de données antérieures.

La semaine dernière, dans l'Ouest du pays, la plupart des représentants syndicaux des travailleurs et des travailleuses de Postes Canada disaient que vous vous étiez servis des chiffres du Conference Board du Canada. Nous avons entendu cela maintes et maintes fois.

Pouvez-vous infirmer ou confirmer cette allégation?

M. Pierre Lanctôt: Nous n'avons pas utilisé les chiffres du Conference Board du Canada.

Nous avons fait deux types d'analyses principales. Nous avons utilisé les résultats historiques des 5 dernières années ainsi que des projections sur 10 ans jusqu'en 2026.

Sur le plan historique, nous avons utilisé les états financiers vérifiés de la Société et aussi des rapports de gestion internes. Nous avons aussi validé certaines de ces informations à l'aide d'information externe publique ou de certaines recherches que nous avons réalisées nous-mêmes.

En ce qui concerne l'avenir, nous avons pris, encore une fois, de l'information qui existait à Postes Canada. Nous avons créé notre propre information. Nous avons validé les chiffres, par exemple en ce qui touche la projection des revenus et la projection des volumes, en les comparant à certaines analyses qui existaient ou à des analyses que nous avons nous-mêmes menées, pour confirmer que ces estimations étaient raisonnables. Le résultat est un mélange d'informations publiques de Postes Canada.

Le rapport du Conference Board n'a pas été utilisé du tout dans notre analyse.

M. Alupa Clarke: Je vous remercie.

Le moratoire sur la fermeture des bureaux de Postes Canada en milieu rural est en cours depuis 1996, si je ne me trompe pas. Pensez-vous que, si on mettait fin à ce moratoire, cela pourrait faire en sorte qu'il y ait un effritement de l'infrastructure de Postes Canada et que ce soit le début de la fin de Postes Canada?

Croyez-vous que ce moratoire est un outil de préservation de l'existence même du service public au sein de Postes Canada?

M. Charles-Antoine St-Jean: Je vous remercie de la question.

Non, je ne crois pas que ce serait le cas. Si le moratoire — qui date de 1996 ou de 1994 — était levé, corrigé ou modifié, Postes Canada pourrait continuer d'être présente dans plusieurs milieux. Présentement, ce modèle d'affaires est assez rigide. Lever ou modifier le moratoire pourrait donner plus de flexibilité à Postes Canada, qui pourrait aller mieux financièrement.

M. Alupa Clarke: Merci.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Weir, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

M. Erin Weir: Merci.

Monsieur Lanctôt, vous êtes un ancien cadre supérieur de Postes Canada. Est-ce exact?

M. Pierre Lanctôt: Oui, c'est exact, comme l'a dit mon collègue au début, encore que l'on ait rapporté que j'étais chef de Finance, ce qui n'était pas le cas. J'étais en fait directeur général-Finance. Je suis heureux que l'on m'ait accordé une promotion, mais ce n'était pas le cas.

Des voix: Oh, oh!

M. Erin Weir: Merci d'avoir précisé cela.

Cette expérience fait de vous quelqu'un d'averti et un expert, ce dont le Comité se félicite. J'aborde la question parce que l'idée d'avoir des conseillers en gestion, naturellement, c'est d'avoir un point de vue indépendant et un regard neuf. Il est important de préciser également que votre point de vue est celui de la direction de Postes Canada, un point de vue que notre comité considère assurément comme important. Je voulais m'assurer qu'il en soit pris acte dans le compte rendu.

M. Pierre Lanctôt: Je comprends.

M. Erin Weir: Monsieur Spear, votre société, Oliver Wyman, a également produit un rapport intitulé *Shipping and Logistics 2016*, qui prédisait, je crois, une énorme augmentation des achats d'épicerie en ligne et présentait cela comme une énorme opportunité commerciale. Vous ne considérez pas cela comme une opportunité pour Postes Canada, et je me demande pour quelles raisons.

• (1130)

M. Bruce Spear: Sans faire spécifiquement référence au rapport — il faudrait que je me rafraîchisse la mémoire là-dessus — le secteur des achats d'épicerie nous a paru très compétitif et plus difficile à desservir du fait que les produits à livrer sont périssables. Ce qui fait que les systèmes logistiques nécessaires pour livrer des achats d'épicerie ou des colis et du courrier ne sont pas nécessairement compatibles.

M. Erin Weir: D'accord. Juste une précision, le rapport en question s'appelait *Transport and Logistics 2016*. J'ai peut-être utilisé le terme « shipping », il y a un instant.

Certainement, le secteur de l'épicerie lui-même est très compétitif, mais c'est de la logistique de la livraison des produits d'épicerie que l'on parle. Postes Canada a des services de distribution très rapides, mais est-ce que vous avez l'impression qu'ils ne sont pas suffisamment rapides pour se faire une place dans ce secteur?

M. Bruce Spear: La rapidité n'est pas le seul facteur en cause, bien qu'il ne soit pas négligeable, mais il est question de livrer des produits périssables par opposition à des produits secs, de vente au détail, des pièces détachées, des produits industriels et d'habillement, tous ceux qui appartiennent au groupe des produits de base dont Postes Canada assure la distribution, par opposition aux denrées périssables.

M. Erin Weir: D'accord. Cela me satisfait.

L'une des réflexions que je me suis faites en lisant votre rapport, c'est que, bien souvent, vous semblez conclure que Postes Canada n'a pas les capacités de faire telle et telle chose et ne devrait par conséquent pas poursuivre l'option en question. Alors que, par ailleurs, vous faites observer que Postes Canada jouit d'un avantage dans un certain domaine, mais vous concluez qu'elle ne devrait pas en tirer parti parce que cela serait injuste vis-à-vis des concurrents du secteur privé. On a l'impression que Postes Canada ne peut pas gagner. Soit la capacité lui fait défaut, soit vous ne voulez pas qu'elle en fasse usage lorsqu'elle l'a.

M. Bruce Spear: Il vous faudrait préciser de quel avantage vous parlez au juste. Je suis d'accord qu'il y a un certain nombre d'opportunités de marché potentielles ou d'initiatives envisageables qui supposeraient l'octroi de subventions à Postes Canada et sa mise en concurrence avec des participants du marché privé, ce qui nous a amenés à poser la question de l'équité du processus, mais il s'agit là d'une décision d'ordre politique, qui ne dépend pas de nous. Si vous voulez parler d'initiatives spécifiques, je peux essayer de répondre.

M. Erin Weir: Bien sûr.

Pour parler de choses concrètes, parlons par exemple des prêts sur salaire. Il y avait, me semble-t-il, deux objections, l'une que Postes Canada n'aurait pas de source de fonds, objection qui m'a semblé fort étrange étant donné qu'il s'agit d'une société de la couronne. La deuxième objection était qu'elle ne serait pas en mesure d'assurer le recouvrement, ce qui de nouveau me paraît fort étrange puisqu'elle fait partie du gouvernement fédéral. Le Programme canadien de prêts aux étudiants n'a pas de problème de recouvrement parce que c'est l'Agence du revenu du Canada qui s'en charge.

Il me semble que Postes Canada serait en fait exceptionnellement bien placée pour offrir des prêts sur salaire. C'est juste que vous ne pensez pas qu'il serait approprié qu'elle tire parti de ces avantages.

M. Bruce Spear: Je souhaite apporter quelques éclaircissements. Pour commencer, Postes Canada aujourd'hui n'est pas une banque. Elle est certes une société de la couronne relevant du gouvernement, mais elle n'a pas libre accès à l'emprunt. Cela pourrait changer, cela exigerait une modification de la réglementation du secteur bancaire dans notre pays, mais c'est sans aucun doute une option.

Je ne ferai pas de commentaire sur sa capacité d'assurer le recouvrement en tant que tel, mais il est vrai également que consentir des prêts, évaluer le risque du crédit à la consommation, ne sont pas des activités entrant dans les compétences de Postes Canada à l'heure d'aujourd'hui. Diverses questions se posent également concernant les pratiques de prêts sur salaire en tant que branche d'activité et quant à savoir si ce serait dans l'intérêt de Postes Canada en tant que société de la couronne.

M. Erin Weir: Je dirais que, par définition, il est vrai que Postes Canada ne dispose pas aujourd'hui de cette expertise parce qu'elle n'exerce pas cette activité.

Il y a d'autres bureaux de poste de par le monde qui offrent des services bancaires lesquels représentent une grande partie de leur activité. Il me semble que dans votre rapport, vous avez consulté La Poste et Royal Mail. Est-ce exact?

M. Bruce Spear: Nous connaissons bien La Poste et Royal Mail du fait de leur réussite ou de leurs activités dans ce marché.

Nous avons également travaillé avec certains bureaux de poste dans le monde, et dans certains cas, avec certaines banques même. Parmi les sociétés de conseil en gestion au niveau mondial, nous sommes de celles qui ont le plus de banques dans leur clientèle.

Toutefois, l'une des principales observations que nous avons faites dans notre rapport, c'est que dans les pays où les services bancaires postaux étaient bien implantés, on avait tendance soit à les subventionner directement, comme dans le cas de La Poste qui jouit d'une franchise exclusive sur certains types d'obligations, soit ces services avaient été mis en place il y a longtemps, moyennant un réseau de succursales physiques, et répondaient davantage à une nécessité et au besoin de régions mal desservies que ce n'est le cas aujourd'hui au Canada. Le coût de ces services bancaires était nettement plus élevé que ce n'est le cas aujourd'hui au Canada. Par ailleurs, cela s'est fait avant le passage à la banque en ligne, qui rend aujourd'hui en partie superflue l'existence d'un réseau étendu de succursales.

● (1135)

M. Erin Weir: Qu'en est-il de...

Le président: Monsieur Weir, je suis désolé, le temps nous manque, mais nous aurons d'autres occasions. Ces messieurs sont avec nous pour la prochaine heure et demie environ.

Monsieur Whalen, vous êtes le prochain sur ma liste. Je crois avoir compris que vous avez des questions que vous préférez poser à huis clos.

M. Nick Whalen: Oui, s'il vous plaît.

Le président: Monsieur Grewal, vous aurez également cinq minutes à huis clos.

Monsieur McCauley, vous souhaitez, je crois, poser les vôtres en public?

M. Kelly McCauley: Non, à huis clos.

Le président: Nous allons suspendre cette séance pour quelques instants alors...

M. Erin Weir: Monsieur le président, pouvons-nous revenir en séance publique?

Le président: Bien entendu, nous pouvons nous réunir en séance publique, mais pour les prochaines questions, ce sera à huis clos.

Nous suspendons cette séance pour quelques minutes pour poursuivre à huis clos.

[La séance se poursuit à huis clos.]

● (1135)

_____ (Pause) _____

● (1215)

[La séance publique reprend.]

Le président: Nous avons repris notre séance publique.

[Français]

Monsieur Clarke, vous disposez de sept minutes.

M. Alupa Clarke: Merci, monsieur le président.

Monsieur St-Jean, vous disiez qu'un déficit de 700 millions de dollars était un chiffre optimiste. Quelle est la vision moins optimiste? Est-ce beaucoup plus élevé?

● (1220)

M. Charles-Antoine St-Jean: Nous avons regardé toutes les variables. Postes Canada a mis sur la table une estimation qui nous semblait plausible, mais notre rapport indiquait que ce chiffre pourrait être plus élevé. J'aurais de la difficulté à avancer un chiffre, mais c'était la limite optimiste du déficit prévu.

M. Alupa Clarke: J'aimerais aussi savoir si votre firme a produit des analyses comptables relativement aux services postaux d'autres pays ou si c'était la première fois que vous faisiez cela.

M. Charles-Antoine St-Jean: Au cours des années, notre cabinet a travaillé avec différentes organisations postales au Japon, en Allemagne, en Angleterre. Mon collègue a travaillé aussi avec des sociétés postales comme Postes Canada. Moi-même, j'ai travaillé plus tôt dans ma carrière avec Postes Canada. J'ai eu affaire à Postes Canada quand j'étais en poste ici, à Ottawa. Nous avons donc une bonne compréhension de la chose postale.

M. Alupa Clarke: Très bien, je vous remercie.

On a fait différentes suggestions d'ajout de services. Selon vous, lesquels de ces services permettraient le plus de rentabiliser Postes Canada et d'enrayer définitivement — du moins on l'espère — ses difficultés déficitaires?

M. Charles-Antoine St-Jean: Je pourrais peut-être demander à [Traduction]

mon collègue, Bruce, d'Oliver Wyman, parce qu'ils ont étudié un plus grand nombre de villes, quelles sont les options pour produire davantage de revenus et augmenter le chiffre d'affaires.

M. Bruce Spear: Merci pour la question.

Nous avons examiné les opportunités commerciales sous des angles différents, en cherchant à voir comment tirer le meilleur parti des capacités de Postes Canada en matière de main-d'œuvre et d'actifs. Dans l'ensemble, les opportunités supplémentaires ou connexes débouchaient sur des améliorations marginales, et se heurtaient parfois aux mêmes difficultés que celles dont nous parlions plus tôt, à propos par exemple des acquisitions potentielles d'un participant au marché subventionné.

Cela dit, un petit nombre d'opportunités offraient un potentiel de développement des activités. C'était le cas de la publicité. Cela tournait autour de 20 millions de dollars, je pense. Mais l'opportunité la plus importante, assurément, concernait moins les nouvelles opportunités commerciales que le changement du modèle commercial pour répondre aux besoins du public, moyennant la rationalisation du réseau des succursales.

[Français]

M. Alupa Clarke: Dans les pays européens, le service bancaire postal a actuellement cours. Est-ce que cela fonctionne bien? Que pourriez-vous dire à ce comité sur cet élément?

[Traduction]

M. Bruce Spear: Elles sont réellement spécifiques au pays. Je vous demande un peu de patience. Il y a des réussites et des échecs dans les services bancaires un peu partout en Europe et en Asie. Ceux qui sont en place depuis de nombreuses décennies drainent des dépôts substantiels comme au Japon et en Italie, par exemple, qui était un marché mal desservi ou les services bancaires de La Poste existaient depuis pas mal de temps; ailleurs, des services bancaires postaux lancés en 2007 ont dû fermer en 2010.

Au Brésil, la poste est une banque importante, mais elle perd de l'argent. Dans l'ensemble, les services bancaires postaux qui ont le mieux réussi ont été subventionnés là où ils existent depuis des décennies.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord.

[Traduction]

M. Bruce Spear: Il n'existe qu'un très petit nombre de besoins non satisfaits qui justifieraient actuellement une intervention de l'État dans des services de banque postale au Canada.

[Français]

M. Alupa Clarke: Nous avons entendu des témoignages de représentants du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, le plus grand syndicat au sein de Postes Canada. Constamment, ils disaient que vos chiffres étaient erronés ou qu'ils étaient basés sur d'autres chiffres erronés.

Malgré cela, trouvez-vous que le rapport du groupe de travail est fiable et que Ernst & Young a fait une étude indépendante? Le syndicat est-il de mauvaise foi? La firme Ernst & Young pourrait-elle expliquer que ce sont bel et bien des chiffres obtenus de façon indépendante et qu'ils ne sont pas erronés?

• (1225)

M. Charles-Antoine St-Jean: Nous pouvons confirmer que notre analyse a été faite de façon indépendante. Nous sommes satisfaits des chiffres que nous avons présentés et qui sont dans notre rapport.

Nous avons l'habitude de faire des analyses de diligence pour de grandes sociétés, notamment lors de transactions. Comme nous, les collègues avec qui nous travaillons à ce genre d'analyse sont affirmatifs: les chiffres qui ont été mis sur la table sont les bons.

M. Alupa Clarke: Merci.

[Traduction]

Le président: Monsieur Weir, nous sommes toujours en public. Sept minutes, s'il vous plaît.

M. Erin Weir: Merci beaucoup.

J'aimerais reprendre là où j'en étais avec M. Spear au sujet des options de services bancaires postaux en Europe. M. Clarke a également abordé ce sujet.

Je voudrais vous poser des questions plus précisément sur la Poste suisse. On a dit que les services bancaires postaux ne fonctionnent que lorsque le secteur bancaire privé est sous-développé, ce qui n'est évidemment pas le cas en Suisse. Je me demande ce que vous pensez de la réussite de la Poste suisse qui combine services postaux et bancaires.

M. Bruce Spear: Je ne peux pas me prononcer précisément sur la Poste suisse car je ne suis pas un expert sur la Poste suisse. Je peux parler d'exemples plus généraux dans plusieurs régions, comme le succès des banques qui répondent à des besoins non satisfaits.

Selon la source que vous choisissez de citer, la population canadienne dont les besoins bancaires ne sont pas satisfaits correspond à 6 ou 1 %. À notre avis, cela laisse relativement peu de possibilité pour créer un nouveau marché en ayant essentiellement les mêmes capacités qu'un secteur déjà établi et essayer de le concurrencer.

M. Erin Weir: Non, c'est juste, mais je suppose que la Suisse ne manquait pas de services bancaires, et pourtant, la Poste suisse a connu un franc succès dans ce secteur. Je comprends que vous ne soyez peut-être pas un spécialiste de la Poste suisse, et je vous ai donc mis un peu dans l'embarras, mais je me demande pourquoi, dans cette recherche pour le groupe de travail, on a beaucoup insisté sur La Poste et Royal Mail plutôt que sur la Poste suisse, qui semble un exemple vraiment positif.

M. Bruce Spear: Si l'on peut tirer des enseignements de la Poste suisse, nous serons heureux d'assurer un suivi. Je ne peux pas affirmer avec certitude pourquoi elle réussit là où d'autres ont échoué.

M. Erin Weir: Bien.

Je voudrais poser une question à Ernst & Young sur la situation du régime de retraite à Postes Canada. Vous avez dit que c'était un des principaux problèmes financiers auxquels la société doit faire face.

Il s'agit vraiment d'un choix de comptabilité. Si on considère le régime de retraite en terme d'évaluation de la solvabilité, il y a un énorme passif non capitalisé, mais il n'est pas très réaliste de penser que Postes Canada va mettre fin à son régime de retraite demain et verser toutes les prestations. Il serait plus pertinent d'utiliser une évaluation en continuité qui montre un excédent.

Pensez-vous qu'il serait raisonnable que le gouvernement fédéral exempte simplement Postes Canada, en tant que société d'État fédérale, de l'évaluation de la solvabilité? Est-ce que cela réglerait bon nombre des problèmes dont vous avez parlé?

M. Uros Karadzic (associé, Services consultatifs, Gens, Ernst & Young): C'est une des solutions données comme alternative possible aux cotisations. Le fait de prolonger les exemptions actuelles ou de les rendre permanentes serait une solution.

Encore une fois, cela modifie les cotisations en espèces au régime, ce qui est la question. Cela diminue également les cotisations au régime, c'est pourquoi du point de vue de la sécurité des prestations, dans la mesure où le régime peut se terminer à un moment donné, il y aurait un risque.

M. Erin Weir: Pensez-vous que ce genre d'exemption est une option viable qui améliorerait sensiblement les perspectives financières de Postes Canada?

M. Uros Karadzic: Certainement. Si l'exemption se poursuit ou devient permanente, alors les cotisations importantes dont nous parlons deviendraient inutiles.

M. Erin Weir: Bien.

Pour revenir à la question de la banque postale, on a fait valoir que le Canada possède un secteur bancaire privé très vigoureux et qu'il n'y a donc peut-être pas autant de besoin ou de demande pour des services bancaires postaux. Mais n'est-il pas également vrai qu'en partie à cause des restrictions sur la propriété étrangère des banques, le secteur bancaire canadien pourrait être qualifié d'oligopole, cinq grandes banques dominant le marché et faisant de très gros profits, et cela n'ouvre-t-il pas des possibilités à d'autres concurrents canadiens comme, éventuellement, Postes Canada?

• (1230)

M. Bruce Spear: Il est certainement normal de se demander si le Canada est le pays où les services bancaires coûtent le moins cher aux consommateurs? La réponse est que ce n'est pas le coût le plus bas. Nous avons un fort secteur bancaire. Ce n'est pas le coût le plus bas, mais c'est loin d'être le plus élevé.

Cela dit, les banques répondraient certainement à l'entrée de Postes Canada sur le marché par une tarification plus agressive...

M. Erin Weir: Serait-ce un bon résultat?

M. Bruce Spear: ... ou ils pourraient le faire maintenant. Je suppose que la question est de savoir si c'est un catalyseur nécessaire? Si l'on estime que c'est une bonne politique, alors c'est un point de départ.

M. Erin Weir: Je comprends que les banques pourraient réagir en baissant les prix, ce qui réduirait les bénéfices que Postes Canada pourrait réaliser grâce aux services bancaires postaux, mais je pense que, comme vous l'avez dit également, ce serait une très bonne façon de les obliger à baisser leurs frais. Pour moi, ce serait l'un des arguments forts en faveur de la banque postale.

Peut-être cela dépasse-t-il le cadre de votre étude.

M. Bruce Spear: C'est une très bonne question et une contestation des observations du rapport, par opposition aux recommandations.

Je tiens simplement à souligner que cela nécessiterait un investissement important de la part de Postes Canada et du gouvernement pour l'acquisition des compétences et des capacités qui n'existent pas actuellement et une prise de risque considérable. S'il s'agit de réduire le coût des services bancaires offerts aux Canadiens, on peut envisager d'autres mesures.

M. Erin Weir: D'accord. Nous pourrions laisser les banques américaines entrer sur le marché canadien, mais il y a d'autres raisons politiques pour lesquelles nous ne déciderions pas de le faire.

Il est vrai que l'entrée de Postes Canada dans le secteur bancaire nécessiterait des investissements considérables et des capacités qui n'existent pas encore. Je pense que c'est l'une des raisons pour lesquelles il serait très intéressant d'examiner de plus près des exemples comme celui de la Poste suisse où des bureaux de poste l'ont fait, avec apparemment beaucoup de succès.

Le président: Merci beaucoup.

Nous passons à M. Ayoub.

Monsieur Ayoub, voulez-vous parler en public ou à huis clos?

En public, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Merci, monsieur le président.

Je vous remercie d'être parmi nous.

Je dispose de sept minutes. Ce n'est pas toujours facile, dans ce laps de temps, de poser des questions et d'obtenir des réponses complètes. Je vais essayer de formuler des questions plus directes, plus courtes, sans trop de préambule.

Il y a différentes approches possibles. Selon les études réalisées ou la vision adoptée pour arriver à un résultat, on peut voir Postes Canada comme un service, ou encore comme une entreprise commerciale qui fournit un service selon le principe de l'utilisateur-payeur. On pourrait voir cela de cette façon.

Votre étude aurait-elle donné lieu à une vision ou à des recommandations différentes, si vous aviez utilisé une philosophie ou une approche différente, une approche qui ne soit pas strictement axée sur la dimension des affaires, sur la rentabilité, sur l'absence de subventions, sur la viabilité de la chose? Au contraire, on aurait pu entrevoir Postes Canada comme un service au même titre qu'un service de la santé, c'est-à-dire pour lequel il y a toujours des coûts, mais pas de déficit, du fait qu'il constitue un service essentiel.

Est-ce que l'approche change beaucoup les résultats?

M. Pierre Lanctôt: Je vous remercie de la question.

Nous avons fait une étude relativement indépendante. Nous avons considéré la situation financière de Postes Canada sans tenir compte de son mode de financement ou du fait que c'est ou non un service public. En ce sens, notre étude n'a aucun impact sur le modèle choisi. Le principe sur lequel se fondait le comité d'examen était que Postes Canada devait continuer à être autosuffisant. Or en ce qui concerne la projection financière et l'analyse financière, cela avait très peu d'impact. Je parle ici des projections futures.

• (1235)

M. Ramez Ayoub: On parle d'impacts économiques, mais il y a aussi des impacts sociaux. Nous avons pu le constater lorsque nous avons fait une tournée dans l'ensemble du pays. Nous avons visité des milieux urbains, mais aussi ruraux. Oui, il y a des impacts financiers immédiats, mais il y a également des impacts sociaux.

En avez-vous tenu compte dans votre analyse?

M. Pierre Lanctôt: Cela ne faisait pas partie de notre mandat. Nous avons considéré strictement l'aspect financier.

M. Ramez Ayoub: Je regarde mes notes. On parle de centres de coûts comparativement à des centres de service. Il y a quand même une différence. Ce sont deux visions, deux philosophies.

Plus tard, quand vient le temps de prendre des décisions politiques, on regarde les différentes options de services pour créer de nouvelles sources de revenus. D'après ce que je vois, on se penche sur les possibilités de compressions, pour rationaliser, et on cherche de nouveaux revenus, qu'il s'agisse de stratégies de marketing ou de revenus publicitaires. On songe à aller au-delà de l'activité principale de Postes Canada, qui est d'abord et avant tout une entreprise de transport de courrier et de colis. On explore même les possibilités du côté des télécommunications, on envisage un service de banque postale, on cherche toutes sortes d'autres approches.

Ne fragilise-t-on pas l'entreprise lorsqu'on essaie de sortir de son activité principale, lorsqu'on a un mandat très axé sur les finances?

M. Pierre Lanctôt: Nous avons étudié le côté financier.

Je ne sais pas si M. Spear a des commentaires à faire sur les revenus.

[Traduction]

M. Bruce Spear: En ce qui concerne les recettes, ce que nous avons constaté dans l'ensemble au sujet de ce que l'on appelle les nouveaux secteurs d'activités, c'est que les nouvelles activités potentielles, comme les services bancaires postaux, ont été évalués en fonction des capacités de l'entreprise et des besoins des Canadiens et en se demandant si le contexte concurrentiel était ou non favorable à une participation de Postes Canada sur ce marché.

En ce qui concerne d'autres secteurs d'activités possibles, davantage axés sur l'utilisation des actifs ou du personnel existants, nous n'avons pas vu de nouvelles activités qui donneraient des rendements plus élevés que la gestion de l'organisation à son échelle et dans le cadre de sa structure propre pour répondre aux besoins de l'avenir, c'est-à-dire une diminution du courrier et une augmentation des colis.

[Français]

M. Ramez Ayoub: N'y aurait-il pas lieu d'ajouter une deuxième phase à cette étude? C'est sûr que, en tant que consultants, vous êtes contents d'entendre cela, mais là n'est pas le but. Cette deuxième phase se pencherait sur la fusion de certains services gouvernementaux. On a entendu parler de la possibilité de fusionner des services et de profiter de l'implantation de Postes Canada pour réaliser des économies ailleurs.

Je vois qu'il y a beaucoup de travail en silo. On regarde Postes Canada de façon très verticale, alors qu'il y a des services gouvernementaux à l'échelle du Canada.

Avez-vous regardé cela dans votre étude? Pouvez-vous m'éclairer un petit peu plus de ce côté?

M. Pierre Lanctôt: Oui, M. Spear peut parler de l'étude qui a été faite.

[Traduction]

M. Bruce Spear: C'est une bonne question. Nous avons surtout étudié Postes Canada, mais nous avons examiné les centres de Service Canada, surtout dans les régions rurales, pour voir si on pouvait améliorer le service offert aux Canadiens dans ces régions et réduire les coûts.

Le niveau de dotation typique d'un centre de Service Canada, compte tenu de la fréquentation, est assez modeste, et nous avons donc pensé à un regroupement de différents services gouvernementaux dans un seul local avec le personnel nécessaire. C'est d'ailleurs une des initiatives que nous avons retenues pour réaliser des économies.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Si on veut aller plus en détail, il manque quand même l'aspect socioéconomique. Quel est l'impact des réductions de service ou des changements de service? Par exemple, il est question de faire la livraison du courrier une journée ou deux par semaine. Il manque à votre étude le côté socioéconomique pour savoir quelles conséquences auraient ces nouvelles options. C'est un rapport financier, mais le côté socioéconomique est absent.

Quoi qu'il en soit, cela répond à mes questions. Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Vous n'avez presque plus de temps, monsieur Ayoub.

M. Ramez Ayoub: Peut-être 15 secondes, mais ça va.

Le président: Nous passons à M. McCauley pendant cinq minutes, s'il vous plaît.

M. Kelly McCauley: Messieurs, je veux revenir à la question de la solvabilité du régime de retraite.

Vous avez dit que si nous prolongions les vacances, changions à jamais la loi...

Comment voyez-vous cela sur le plan de la concurrence avec le secteur privé? Ne serait-ce pas un avantage indu pour Postes Canada par rapport à FedEx ou d'autres entreprises qui doivent respecter les règles de solvabilité?

• (1240)

M. Uros Karadzic: Merci de cette question. Je pense que c'est une bonne question et une bonne perspective.

Encore une fois, cela dépend de l'endroit où les différents régimes sont enregistrés. J'ai parlé, par exemple, de la différence dans le niveau de solvabilité. Dans le cas d'un régime agréé par le gouvernement fédéral, il peut y avoir une indexation, alors qu'en Ontario, par exemple, l'indexation ne serait pas comprise dans le déficit de solvabilité. Il y aurait également des différences de compétence. Ce n'est pas absolument égal.

Je pense que l'autre perspective est que Postes Canada ... Ce régime est un régime ancien du secteur public et les concurrents du secteur privé n'ont pas ce genre de régime. Il y a donc aussi cette dimension. Postes Canada a un régime ancien dont les concurrents du secteur privé n'ont pas bénéficié.

M. Kelly McCauley: C'est là où nous en sommes, un excédent, mais je crois comprendre que c'est parce que Postes Canada a versé un montant actualisé d'environ 2,5 milliards de dollars, plus ou moins, pour les paiements de solvabilité requis. Est-ce exact?

M. Uros Karadzic: Le régime est en déficit de solvabilité.

M. Kelly McCauley: L'excédent actuel relève du cercle vicieux car Postes Canada a dû verser de l'argent pour répondre aux exigences de solvabilité et la seule raison de l'excédent actuel c'est l'argent versé pour répondre à ces exigences.

M. Uros Karadzic: Le régime n'est pas excédentaire, à part le petit excédent...

M. Kelly McCauley: Actuel.

M. Uros Karadzic: ... sur une base continue, si c'est ce à quoi vous faites allusion.

M. Kelly McCauley: C'est parce que Postes Canada a injecté deux milliards de plus...

M. Uros Karadzic: Postes Canada a été exonérée des cotisations en matière de solvabilité, donc ce ne sont donc pas les cotisations qui ont mené à l'excédent. Je pense que la grande différence tient à la façon dont ces évaluations sont faites. Nous supposons un taux d'actualisation beaucoup plus élevé sur une base continue, ce qui réduit le passif, et nous supposons un taux d'actualisation très faible sur la solvabilité, ce qui gonfle le passif. C'est la différence qui explique un petit excédent ici et un déficit important là.

M. Kelly McCauley: Vous avez mentionné, pas sur le régime de retraite, mais sur la livraison porte-à-porte, à la page 98 de votre rapport...

Le président: Quel rapport, monsieur McCauley?

M. Kelly McCauley: Pardon, le rapport Ernst & Young, vous parlez de...

Le président: Monsieur McCauley, je crois que nous devrions nous réunir à huis clos pour discuter de cette question.

M. Kelly McCauley: D'accord, dans ce cas, je vais sauter cette question.

Je veux revenir sur la question de M. Ayoub.

Monsieur Spear, vous avez parlé d'un certain nombre de choses permettant d'augmenter les recettes, mais dans l'ensemble, pour une société géante de 6 milliards de dollars par an, il s'agit de choses négligeables. Un témoin d'eBay nous a dit ce matin qu'il valait mieux s'en tenir à ce que l'on fait et à ce que l'on sait faire. Pensez-vous que c'est une idée valable plutôt que de chercher la panacée, comme des services bancaires postaux ou quelques millions de dollars ici et quelques millions là?

M. Bruce Spear: Je pense que c'est une bonne stratégie que de s'en tenir à ce que l'on fait et ce que l'on connaît. Je pense qu'il y avait un risque légitime de mal interpréter notre rapport, qui évaluait près de 40 opportunités possibles, ce que ce groupe n'a clairement pas fait. Nous avons délibérément éliminé celles qui, selon nous, n'étaient pas dans l'intérêt à long terme de Postes Canada ni nécessaires aux Canadiens et nous nous sommes limités à environ sept idées. Mais même parmi celles-là, certaines sont relativement modestes. Si nous pensions que les services bancaires postaux allaient permettre de faire des profits d'un milliard de dollars, nous l'aurions fortement recommandé. C'est simplement que nous pensons que Postes Canada ne possède pas actuellement les capacités essentielles nécessaires.

M. Kelly McCauley: Très rapidement, si nous établissons une véritable banque postale, combien faudrait-il pour nous capitaliser, si nous devons offrir des services complets à l'échelle du pays dans les 6 000... Quel serait un chiffre approximatif, dans les milliards?

M. Bruce Spear: C'est une bonne question, mais cela dépend vraiment des secteurs d'activité dans lesquels se lancerait Postes Canada. Pour les services bancaires postaux, ce serait davantage comme fournisseur de services au public et une interface avec d'autres grandes banques.

M. Kelly McCauley: C'est presque comme louer aux autres banques

M. Bruce Spear: C'est exact.

Le président: Nous devons nous arrêter là.

Madame Ratansi, vous avez cinq minutes. Voulez-vous être en public?

Mme Yasmin Ratansi: En public, s'il vous plaît

Merci à vous tous encore une fois.

Je vais dire d'abord quelques mots et vous pourrez répondre ensuite.

Des gens nous ont dit, et nous avons tenu de nombreuses consultations, qu'au cours des 19 ou 20 dernières années, Postes Canada a fait des profits, versé des dividendes et payé des impôts, ce qui représente des milliards de dollars. Vos hypothèses sont probablement un peu faussées parce que vous avez dû prendre des données qui étaient parfois fiables et parfois non. Vous avez déjà répondu à cela, mais ce que j'ai aussi compris de ce que les gens nous ont dit, c'est que la direction de Postes Canada ne sort pas des sentiers battus et n'adopte pas une approche intégrée dans sa réflexion. Ce n'est pas votre mandat, parce que votre mandat était totalement différent. Mais nous devons trouver un bon équilibre. Vous dites de s'en tenir à ce que l'on connaît, mais si ce que l'on connaît disparaît, que diable faites-vous alors? Il faut être créatif et faire preuve d'imagination. Ma question est la suivante: quels autres domaines stratégiques envisageriez-vous?

Vous dites que Postes Canada, dans son format actuel, pourrait se désintégrer. Le devrait-elle?

Monsieur Spear, ma question concerne plus précisément l'Australie. J'ai regardé le cas de l'Australie. C'est à peu près aussi grand que nous avec une forte population rurale, mais elle possède un service bancaire postal qui marche très bien. Avec une population de 24 millions, elle fait apparemment 6,6 milliards de dollars de profits. Que pouvons apprendre de cet exemple et avez-vous eu l'occasion de tirer des enseignements? Nous ne pouvons pas simplement rejeter l'idée parce qu'en 1968, la banque postale a été un succès et que le lobby bancaire est ensuite intervenu. Nous devons avoir un équilibre. Donnez-moi votre analyse et je poserai ensuite l'autre question.

•(1245)

M. Bruce Spear: Concernant votre première question, je suis d'accord que ce n'est pas une stratégie viable à long terme que de s'en tenir à ce que l'on sait faire si cela disparaît. Nous n'avions pas pour mandat de faire une évaluation de la gestion de Postes Canada, mais ce ne sont pas les idées qui manquent à Postes Canada pour essayer d'utiliser encore mieux ses actifs et être plus rentable. Dans le cadre de l'étude, nous avons examiné en détail certaines de leurs enquêtes antérieures sur des occasions d'affaires précises et des possibilités de réduction de coûts et d'augmentation des recettes et nous les avons trouvées très exhaustives.

Mme Yasmin Ratansi: D'accord. Comme c'est mentionné dans le rapport, nous n'en parlerons peut-être pas pour le moment.

Par conséquent, ma question s'adresse aux comptables ici. Vous êtes Ernst & Young. Feriez-vous affaire avec PwC?

M. Pierre Lanctôt: Ferions-nous affaire avec un concurrent? Non.

Mme Yasmin Ratansi: Bien. Pourquoi la société ouvre-t-elle des franchises à côté des bureaux de poste et leur refile-t-elle la vente au détail? Quelqu'un lui a-t-il demandé la raison de cette stratégie? Il n'y a pas de frais de franchise. Voilà les questions dont on nous parle sur le terrain et nous devons savoir.

M. Charles-Antoine St-Jean: Je pense que mon collègue qui est d'Oliver Wyman peut répondre à cette question très précise.

M. Bruce Spear: Je ferai de mon mieux. Merci de cette question.

La question est de savoir pourquoi Postes Canada est un franchiseur dans des régions qui pourraient autrement avoir un bureau de poste pour répondre aux besoins du public. Il y a plusieurs raisons. La première est que dans certaines régions, l'offre est plus limitée dans un rayon donné, ce qui y justifie fortement les franchises. La seconde est que les heures des franchisés sont plus longues que dans un bureau de poste. Même si je suis d'accord qu'ils créent une concurrence, je dirais également qu'ils améliorent le service offert aux Canadiens en augmentant le volume des franchises.

Mme Yasmin Ratansi: J'aimerais maintenant savoir ce que nous faisons dans les régions rurales et éloignées qui n'ont pas de bureau de poste en franchise, si nous voulons une cohésion sociale et une croissance économique?

M. Bruce Spear: Je dirais que les meilleures possibilités de franchisage se trouvent dans les régions rurales et éloignées car il n'est pas nécessaire d'investir beaucoup dans l'immobilier et le personnel pour les services peu utilisés que Postes Canada offrirait et permet plutôt de tirer profit de l'investissement d'autres intervenants sur ce marché pour offrir un meilleur service aux Canadiens.

•(1250)

Mme Yasmin Ratansi: Merci.

Le président: Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes, s'il vous plaît.

M. Kelly McCauley: Je veux revenir sur la question du commerce de détail. D'après ce que je comprends, si on a un bureau de poste et un commerce de détail à côté et que le commerce de détail vend des timbres, etc., ce n'est pas un bénéfice partagé. Ce n'est pas un profit pour Shoppers Drug Mart. Ils vendent les services de Postes Canada. Plus on a de commerces de détail qui vendent les services... L'argent va à Postes Canada de toute façon pour ces services et timbres vendus, n'est-ce pas?

M. Bruce Spear: Il y a une division et Postes Canada fait un profit sur les services vendus par les franchisés. C'est exact.

M. Kelly McCauley: Je n'ai pas beaucoup de temps, donc rapidement...

Bon nombre des questions que vous avez soulevées, et vous avez parlé d'un rapport, semblent tourner autour de la main-d'oeuvre et de la convention collective. Pensez-vous que ce soit un obstacle pour l'avenir, peut-être, pour bon nombre des idées que vous avez mentionnées, qu'il s'agisse de services partagés ou de nouveaux services?

M. Bruce Spear: Merci pour la question. Je vais aborder cette question dans le contexte des deux opportunités les plus importantes — la première étant la livraison tous les deux jours et l'autre étant la vente au détail — et je passerai peut-être la parole à mes collègues.

Pour la livraison tous les deux jours, il existe de nombreuses restrictions liées à l'adaptation des services de Postes Canada et aux économies qu'elle peut réaliser en passant d'une livraison quotidienne à un jour sur deux. Je tiens à souligner que nous avons évalué la livraison un jour sur deux en général et la livraison un jour sur deux uniquement pour le courrier et c'est cette option qui a été retenue. La livraison des colis resterait quotidienne et pourrait même passer à six jours par semaine, compte tenu de la demande et des profits à réaliser.

Oui, il y a des contraintes importantes, mais ces contraintes sont de nature temporelles, savoir quand ces économies peuvent être réalisées, plutôt que de savoir si elles peuvent l'être ou non.

Quant au commerce de détail, il y a l'entente avec le STTP et le moratoire, qui limite considérablement le nombre de bureaux de poste susceptibles d'être rationalisés ou convertis en franchises aujourd'hui. Il faudrait une mesure politique pour réaliser ces économies.

M. Kelly McCauley: Messieurs, le temps nous manque.

Je l'ai demandé avant, mais maintenant nous sommes en public. Est-ce que le passage aux boîtes postales communautaires est notre première priorité pour rationaliser les coûts et continuer à offrir des services aux Canadiens à un prix raisonnable?

M. Pierre Lanctôt: Lorsqu'elle sera complètement mise en œuvre, la conversion devrait permettre de réaliser des économies annuelles de 400 à 500 millions de dollars. C'est certainement une mesure importante qui pourrait être mise en œuvre assez rapidement.

M. Kelly McCauley: Nous n'avons pas de boule de cristal, mais voyez-vous un obstacle important susceptible de gêner considérablement la livraison des colis de Postes Canada? Nous voyons que dans deux ou trois ans, ce sera 50 % des recettes. Uber parle d'utiliser des drones pour livrer les colis.

Quel est le risque d'avoir dans deux, trois ou cinq ans un très gros problème pour cette raison?

M. Pierre Lanctôt: C'est un gros risque. Nous assistons à des changements technologiques: l'impression en 3-D aura d'importantes répercussions sur la livraison des colis car les biens sont produits ou imprimés plus près de la réalité, et les drones... Il est très difficile d'évaluer à quelle vitesse et comment...

M. Kelly McCauley: Cela montre vraiment à quel point il est important que nous trouvions immédiatement des solutions pour remédier à ces pertes imminentes.

M. Pierre Lanctôt: Oui, c'est une entreprise importante.

M. Kelly McCauley: Vous avez raison. Le montant de 700 millions de dollars pourrait être très optimiste. Ce pourrait être un milliard de dollars si quelque chose arrive et anéantit la livraison des colis.

Le président: Monsieur Whalen, vous avez cinq minutes, et nous sommes en public.

M. Nick Whalen: Monsieur le président, avant de poser des questions aux témoins, j'aimerais savoir si vous pensez que je peux poser des questions sur des sujets qui ne figurent pas dans le rapport.

Le président: Je pense que oui, mais j'aimerais demander aux témoins s'ils pensent que cela constituerait une violation de la confidentialité.

Posez la question, s'il vous plaît.

M. Nick Whalen: Je vais commencer par vous, monsieur Spear.

Nous avons eu quelques discussions pendant la séance à huis clos. Il me semble qu'il n'y a pas eu d'analyse pour savoir si Postes Canada devrait ou non se lancer dans les services numériques ou bancaires à l'extrémité supérieure du marché, en visant les PME, qui sont déjà ses clients pour les emballages.

Êtes-vous limité dans votre capacité à évaluer ces aspects de la croissance bancaire future par la société ou a-t-on laissé libre cours à Oliver Wyman pour évaluer toutes les possibilités d'une banque rentable?

• (1255)

M. Bruce Spear: C'est une bonne question.

Je dirais que nous avons évalué tous les modèles de banque d'affaires, ainsi que les modèles de banque de détail. Nous avons d'abord fait une évaluation stratégique et une évaluation d'aptitude puis une analyse de rentabilité. Sur cette base, nous avons estimé qu'il n'était pas particulièrement intéressant pour Postes Canada de se lancer dans les services bancaires pour petites et moyennes entreprises.

M. Nick Whalen: On nous a beaucoup dit que les États-Unis subventionnent leur service postal à hauteur de 5 milliards de dollars par an. D'après votre évaluation en tant qu'expert international dans ce domaine, estimez-vous que cela donne à leur industrie et à leur marché numérique un avantage dont le Canada ne bénéficie pas parce que nous n'avons pas de subvention semblable?

M. Bruce Spear: Je ne peux vraiment pas dire si l'USPS bénéficie d'un niveau supérieur de subvention et si cela se traduit directement par un avantage commercial.

M. Nick Whalen: D'accord, très bien.

Je vais maintenant me tourner vers les représentants d'Ernst & Young.

Monsieur St-Jean, lorsque nous avons réfléchi à la possibilité d'utiliser des boîtes postales communautaires comme mode de livraison du courrier, nous avons entendu différents chiffres en ce qui concerne les économies réalisées. Lorsque nous avons essayé de déterminer s'il y aurait un effet net sur les recettes, nous n'avons vu aucune analyse là-dessus. Quand je pense aux gens dans les banlieues canadiennes qui ont de grandes boîtes postales communautaires, ils préfèrent peut-être se faire livrer des colis à leur porte par FedEx ou UPS alors que Postes Canada ne livre qu'à la boîte postale communautaire.

Avez-vous analysé des différences de prix sur les marchés entre la livraison dans les boîtes postales communautaires et la livraison à domicile, au niveau des débouchés commerciaux et des possibilités de recettes pour Postes Canada?

M. Pierre Lanctôt: Lorsque nous avons examiné les boîtes postales, nous nous sommes concentrés sur la conversion. Nous n'avons pas évalué son impact sur les recettes.

M. Nick Whalen: Donc, vous n'avez pas examiné la question des recettes.

M. Pierre Lanctôt: Nous n'avons pas regardé la question des recettes, car lorsque nous avons regardé la population existante, une partie utilise la livraison à domicile et l'autre les colis. Il était difficile d'établir une différence entre les comportements.

M. Nick Whalen: Quelle devrait-elle être selon vous la durée de l'essai mené par Postes Canada afin de déterminer si oui ou non il y a des impacts négatifs sur les recettes générales, du point de vue du service, sur ces logements convertis? Est-ce qu'une année suffirait? Faudrait-il deux ans pour savoir si ce niveau de service réduit sur les boîtes postales communautaires a provoqué une érosion dans d'autres pans de son activité au profit de concurrents privés? Combien de temps devrait durer l'essai ou l'évaluation d'un tel scénario?

M. Pierre Lanctôt: Il est très difficile de répondre.

Je ne sais pas vraiment combien de temps il faudrait pour valider cette hypothèse, mais il est certain que Postes Canada a évalué l'impact du changement sur les gens qui sont passés d'un système à l'autre depuis 2014.

Toutefois, le passage à la livraison des colis vers les boîtes postales communautaires est typiquement positif. Les gens peuvent recevoir leurs colis dans leurs boîtes postales et ils voient cela comme une amélioration. Il faudrait donc que...

M. Nick Whalen: D'accord, donc nous voyons cela comme une amélioration et pourtant dans l'analyse dont nous disposons, c'est neutre en matière de recettes nettes.

Avez-vous fait une évaluation des recettes, ou pas du tout en ce qui concerne le passage aux boîtes postales communautaires?

M. Pierre Lanctôt: Nous n'avons pas examiné les recettes.

Ma remarque concernait plutôt la satisfaction que retirent les gens du service de livraison, pas forcément du fait de commander davantage ou sur des aspects quantitatifs...

M. Nick Whalen: Mais alors Postes Canada ne serait pas forcément au courant des colis distribués par un concurrent.

M. Pierre Lanctôt: Postes Canada?

M. Nick Whalen: Oui.

M. Pierre Lanctôt: Postes Canada pourrait le savoir.

M. Nick Whalen: D'accord.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Weir, vous avez trois minutes. Très rapidement je vous prie.

M. Erin Weir: J'ai une question pour les représentants d'Ernst & Young.

Quelle est la part des recettes de Postes Canada actuellement générée par la vente d'articles de collection ou de timbres commémoratifs?

M. Pierre Lanctôt: C'est une bonne question.

C'est marginal, mais je n'ai pas l'information exacte. C'est mélangé avec les autres recettes.

M. Erin Weir: D'accord.

Nous avons entendu un témoin à Yellowknife suggérer que Postes Canada n'en faisait peut-être pas assez pour soutenir ce hobby et qu'en faisant davantage, il y a un potentiel de recettes supplémentaires. Plus précisément, il a évoqué une récente manifestation de collectionneurs de timbres à New York qui a attiré des milliers de personnes du monde entier. Il pensait que si nous pouvions attirer ce genre d'événement au Canada, cela constituerait une source de recettes importante pour Postes Canada et serait une source de développement touristique et économique pour le pays.

Je voudrais avoir votre avis, ainsi que celui de M. Spear, à ce sujet.

• (1300)

M. Charles-Antoine St-Jean: Comme l'a dit mon collègue, ces recettes complémentaires sont vraiment marginales et sont incorporées dans les autres recettes. C'est tout à fait négligeable.

Pour conclure, ce n'est pas une source importante de revenus, de capital...

M. Erin Weir: Ce n'est pas une source majeure de recettes à l'heure actuelle, mais si je comprends bien, vous ne considérez pas qu'il s'agisse d'une source de recettes potentielles significative à l'avenir.

M. Charles-Antoine St-Jean: En effet. Nous ne pensons pas que cela soit une source de recettes majeure.

M. Erin Weir: D'accord.

Nous avons appris que cela fait longtemps qu'il n'y a pas eu une de ces grandes manifestations internationales de philatélie au Canada. Est-ce un objectif que nous devrions poursuivre? Y a-t-il là une occasion significative, sinon pour Postes Canada, alors pour le tourisme au Canada dans son ensemble?

M. Charles-Antoine St-Jean: Il faudrait poser la question à la Commission canadienne du tourisme.

M. Erin Weir: D'accord, mais pas particulièrement...

Je note simplement que beaucoup de possibilités ont été examinées dans le rapport. Celle-ci n'en fait pas partie, alors j'ai pensé qu'il fallait vous la soumettre.

M. Charles-Antoine St-Jean: Je crois qu'il faudrait poser cette question à la Commission canadienne du tourisme.

Le président: Messieurs, merci beaucoup d'avoir été parmi nous. Votre témoignage était excellent et très instructif et aussi, je crois, très utile à notre comité.

Si des membres du Comité voulaient avoir des informations complémentaires, accepteriez-vous de répondre à des questions écrites?

Une voix: Bien sûr.

Le président: Ensuite et à l'inverse, si vous souhaitez nous transmettre d'autres informations, merci de contacter notre greffière le plus rapidement possible.

Merci beaucoup.

Nous allons suspendre la séance pendant quelques instants en attendant les prochains témoins.

• (1300)

(Pause)

• (1310)

Le président: Chers collègues, nous allons commencer de manière à pouvoir terminer à l'heure.

Merci à tous nos témoins d'être ici. Je suis certain que vous connaissez tous le procédé que nous utilisons. Nous demandons aux témoins de faire leurs exposés en moins de cinq minutes. Après toutes les remarques liminaires, nous passerons aux questions posées par les membres du Comité.

Après cette brève introduction, nous allons commencer.

Nous allons entendre l'exposé du ministère des Finances.

Madame Hemmings, vous avez cinq minutes. Je vous en prie.

Mme Lynn Hemmings (chef principale, Paiements et pensions, Direction de la politique du secteur financier, ministère des Finances): Merci beaucoup, monsieur le président.

Bonjour. Je m'appelle Lynn Hemmings. Je suis la chef principale des paiements et pensions à la direction de la politique du secteur financier au ministère des Finances.

Je suis ici aujourd'hui pour répondre à vos questions au sujet du régime de pensions de Postes Canada, mais permettez-moi d'abord de vous expliquer le contexte des exigences de provisionnement dans le cadre de la législation sur les pensions fédérales, la Loi sur les normes de prestation de pension, ou LNPP.

Dans le cadre de la LNPP, le gouvernement fédéral régleme les régimes de pension de sociétés d'État et du secteur privé recouvrant des secteurs d'emploi sous compétence fédérale tels que les télécommunications, le secteur bancaire et le transport interprovincial. Il y a actuellement plus de 1 200 régimes de pensions sous réglementation fédérale dont plus de 300 sont des régimes à prestations déterminées. Le régime pensions de Postes Canada est le plus important régime à prestation déterminée sous compétence fédérale, avec près de 22 milliards de dollars d'actifs du régime au 31 décembre 2015.

Dans le cadre de la LNPP, les régimes à prestation déterminée doivent être financés à la fois sur la base du passif à long terme et sur celle du passif de solvabilité. « Le passif à long terme » considère que le régime opère indéfiniment tandis que la solvabilité considère que le plan se termine et que toutes les prestations de pension promises doivent être payées immédiatement.

Le but des exigences de provisionnement de solvabilité est de protéger les prestations de pension pour les participants du régime et les retraités en garantissant que les actifs du régime sont suffisants pour répondre à toutes les obligations du régime. Dans les cas où un régime n'a pas de déficit de provisionnement de solvabilité, la LNPP donne la souplesse nécessaire pour financer ce déficit pendant cinq ans.

Aujourd'hui, certains promoteurs continuent à faire face à des difficultés de provisionnement pour leurs régimes à prestations déterminées à cause d'une combinaison de facteurs, dont le contexte actuel de faiblesse des taux d'intérêt, de volatilité du rendement des marchés et d'accroissement de l'espérance de vie des retraités. Au cours des 10 dernières années, le gouvernement a mis en oeuvre un certain nombre de mesures d'allègement temporaire de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes pour gérer ces problèmes.

En 2006, un déclin brutal des taux d'intérêt à long terme combiné avec de faibles rendements des investissements et un accroissement de l'espérance de vie ont eu pour conséquence des déficits de solvabilité pour de nombreux régimes. Pour aider à alléger ces pressions, le gouvernement a adopté des mesures d'allègement temporaire de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes qui ont permis que les déficits de solvabilité soient payés sur une longue période. À la suite de la mise en oeuvre de ces mesures, le niveau de provisionnement des régimes a commencé à s'améliorer.

En 2009, dans le sillage de la crise financière, le niveau de provisionnement des régimes a recommencé à se détériorer à cause d'un déclin important des marchés mondiaux et une nouvelle baisse des taux d'intérêts. Pour aider les régimes confrontés à ces difficultés, le gouvernement a une nouvelle fois adopté des mesures d'allègement temporaire de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes. Alors qu'il devenait évident que la faiblesse des taux d'intérêt et la volatilité du rendement des marchés devenaient la nouvelle norme, le gouvernement est passé à la mise en place de mesures d'allègement permanentes. Ces mesures ont inclus l'autorisation de l'utilisation de lettres de crédit pour couvrir les paiements spéciaux de solvabilité dans la limite de 15 % de la valeur sur le marché des actifs du régime et le passage à une moyenne de trois ans pour le calcul des taux de solvabilité afin de réduire la volatilité du déficit du régime.

Pour les régimes de pension qui sont confrontés à des défis financiers uniques, le ministre des Finances a le pouvoir d'accorder un soutien financier en utilisant des réglementations spéciales. Dans le cas d'Air Canada, par exemple, afin de donner à l'entreprise le temps nécessaire pour restructurer ses opérations, son régime de retraite a été exempté d'exigences de provisionnement de solvabilité entre 2014 et 2020 en échange d'une injection d'au moins 150 millions de dollars par an dans le régime. Le résultat de l'amélioration des opérations commerciales, des changements dans la conception du régime et d'une nouvelle stratégie d'investissement a été qu'Air Canada a pu éliminer son déficit de solvabilité et annoncer en mai 2015 que l'entreprise sortait des réglementations spéciales avec un régime désormais excédentaire.

Le ministre des Finances a aussi exempté Postes Canada des exigences de provisionnement de solvabilité de 2014 à 2018. Cet allègement a été apporté dans le cadre d'un déclin continu des volumes de courrier et une recette nette faible ou nulle générée par la Société. Comme pour Air Canada, le but du soutien était de donner le temps à Postes Canada de redevenir financièrement durable. Comme l'allègement de capitalisation expire à la fin de 2017, nous continuons à suivre les développements du régime de pensions de Postes Canada.

Nous avons hâte d'entendre les recommandations de ce comité sur les activités commerciales de Postes Canada, qui aideront à informer nos conseils au ministre de Finances pour la suite du régime de retraite.

Merci.

• (1315)

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons maintenant entendre M. Skinner pendant 10 minutes.

Allez-y, je vous en prie.

M. Cory Skinner (actuaire, Mercer (Canada) limitée): Merci de nous avoir invités à parler aujourd'hui avec le Comité au sujet du régime de pension de Postes Canada.

Je voudrais faire quelques observations au sujet du régime, je me référerai au document supplémentaire qui a été distribué, puis nous nous réjouirons de répondre à vos questions.

Je suis actuaire chez Mercer, qui est la firme d'actuariat du régime depuis son lancement en 2000. Dans mon rôle d'actuaire, je travaille sur les validations annuelles du régime préparées à des fins de capitalisation et de comptabilité. Nos évaluations sont réalisées selon la législation applicable et les consignes réglementaires sous compétence fédérale et selon les normes professionnelles de l'Institut canadien des actuaires. Les résultats de l'évaluation sont présentés

chaque année à la direction de Postes Canada, au comité des retraites du conseil d'administration et au comité consultatif du régime de retraite auquel siègent des représentants de la direction et de divers syndicats.

Je suis accompagné par mon collègue Michel St-Germain. Michel apporte un point de vue plus large sur les tendances qui parcourent les régimes de retraites dans l'histoire et en différents lieux. Michel joue ou a joué divers rôles au sein de l'Institut canadien des actuaires et de l'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite.

J'ai quelques remarques à faire sur la taille du régime. Le régime de pensions de Postes Canada a connu une croissance régulière depuis son lancement. Comme le montre le graphique 1 des documents supplémentaires, les actifs du régime ont presque triplé de taille entre 2001 et 2015. Au cours de la même période, le passif de solvabilité a plus que quadruplé.

Le déficit de solvabilité était d'environ 6 milliards de dollars à la fin 2015 et est passé à environ 8 milliards jusqu'ici pour 2016. Le plus grand facteur de ce passif de solvabilité et de ces déficits a été le déclin des taux d'intérêt ces dernières années. Le graphique 2 montre que le taux d'intérêt net de l'inflation utilisé pour évaluer le passif de solvabilité était tombé à 1,2 % à la fin de 2015 contre 2,25 % 10 ans plus tôt. Au 30 juin 2016, ce taux était tombé à 0,08 %

À mesure de sa croissance, le régime est devenu très important comparé à la taille de Postes Canada. Nous avons illustré cela de deux manières dans les graphiques 3 et 4. Le graphique 3 montre la taille des obligations en matière de pensions sur la base d'une comptabilité d'entreprise exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires. Cela exclue d'ailleurs les obligations en matière d'avantages complémentaires qui représentent environ 4 milliards de plus. Ce pourcentage a augmenté presque chaque année au cours des 10 dernières années, passant de 226 % à 390 % des recettes. Pour mettre ces chiffres en perspective, le graphique montre aussi la distribution du même type de résultats pour des organisations de l'indice composite TSX ayant des régimes à prestation déterminée.

Il est clair que la croissance du régime de pensions de Postes Canada a largement dépassé celle de ses recettes qui sont restées aux environs de 6 milliards de dollars par an sans les succursales au cours de la période donnée.

À part ces recettes à croissance à peu près nulle, une autre explication de ces pourcentages élevés est la relative générosité des régimes de pensions de Postes Canada, par exemple l'indexation intégrale garantie. Étant donné le nombre actuel de participants actifs et étant donné que beaucoup des nouvelles recrues de Postes Canada continuent à rejoindre le régime à prestation définie, on s'attend à ce que la croissance du régime continue pendant de nombreuses années.

Le graphique 4 montre une autre manière de représenter la taille relative. Il montre les cotisations de l'employeur au régime de retraite en pourcentage des revenus d'entreprise. Les exigences de contribution de Postes Canada en l'absence des mesures d'allègement de capitalisation qui lui sont accordées ont varié fortement, entre 1 % et 15 % au cours de cette période.

Le graphique 5 montre l'historique des cotisations au régime de pensions de Postes Canada. Les barres rouges et bleues pleines montrent comment les cotisations courantes des employés et de l'employeur ont évolué au cours du temps pour refléter une répartition plus équilibrée de ces coûts. En supplément des cotisations courantes, Postes Canada est responsable du financement des déficits. Les déficits de continuité d'exploitation doivent être payés dans les 15 années. Les exigences de provisionnement de solvabilité sont plus compliquées puisque nous avons l'obligation selon les règles de financement fédérales de déterminer les paiements spéciaux sur la base d'un ratio de solvabilité sur une moyenne de trois ans. Le graphique 8 des documents supplémentaires montre les détails de ces calculs, mais nous n'entrerons pas dans les détails sauf si vous avez des questions sur ce point.

Les barres rouges hachurées montrent le déficit de cotisations de Postes Canada qui représentent plus de 1,6 milliard de dollars au total, principalement pour les déficits de solvabilité. Il y a deux éléments à souligner dans ce graphique. Depuis 2011 les sociétés d'État mandataires comme Postes Canada ont eu le droit de réduire leurs paiements spéciaux de solvabilité à hauteur d'une réduction cumulée totale de 15 % des actifs du régime. Postes Canada a utilisé cela pour réduire ses exigences de paiements spéciaux de 2011 à 2013 avec une réduction cumulée des paiements spéciaux de 2,4 milliards. Cette limite de réduction cumulée de 15 % des actifs aurait été atteinte en 2014 avec la possibilité que les exigences de paiements restantes dépassent la capacité de Postes Canada à payer.

● (1320)

En réponse à ce problème, des réglementations spéciales ont été promulguées au début 2014 — c'est le soutien spécial à CSP — exemptant Postes Canada des exigences de paiements spéciaux de 2014 à fin 2017. La barre jaune du graphique 5 montre les principaux paiements qui auraient été faits au régime si le soutien spécial à CSP n'avait pas été mis en oeuvre.

Au graphique 6, nous voyons l'amplitude prévue des projections des cotisations d'employeur sur les cinq prochaines années, basées sur les conditions de marché et les résultats d'évaluation à la fin 2015. Comme l'indiquent les petits carrés bleus, la cotisation médiane prévue au cours de cette période varie entre 260 millions et 540 millions. Toutefois, le graphique montre qu'il y a une probabilité d'au moins 25 % que les exigences de cotisations excèdent 1 milliard de dollars en 2019 et 2020 comme l'indique le haut des barres vert clair. Depuis la fin de l'année, les taux d'intérêt du marché ont significativement décliné, donc nos estimations actuelles des cotisations futures ont tendance à être supérieures à celles indiquées sur ce graphique.

Le groupe de travail a proposé des solutions pour modifier ou éliminer les exigences de provisionnement de solvabilité pour Postes Canada. L'élimination du provisionnement de solvabilité obligatoire enlèverait une bonne partie de la pression de financement à court terme que le régime met sur Postes Canada; toutefois, des risques importants demeuraient à plus long terme. Même en l'absence de paiements spéciaux de solvabilité, la taille relative du régime par rapport à Postes Canada resterait au moins aussi importante. Par exemple, la taille relative de l'obligation comptable du graphique 3 n'est pas du tout affectée par les exigences de cotisation.

Actuellement, le passif à long terme est beaucoup moins coûteux que la solvabilité; toutefois, c'est largement dû à l'hypothèse que la composition des actifs du régime — en particulier son allocation à des catégories d'actifs plus risquées telles que les actions publiques — générera des rendements plus élevés que la composition plus conservatrice d'actifs qui est nécessaire aux

besoins de solvabilité. Alors que nous nous attendons à ce que cela soit le cas en moyenne sur le long terme, il n'est pas garanti que cela se produise sur une période en particulier. Il faut aussi noter que si les participants vivent plus vieux que ce que nous avons supposé, les coûts du régime pourraient augmenter.

Postes Canada peut réduire le risque de volatilité de la situation nette du régime en réduisant ses allocations vers des actifs risqués; cependant cela réduira les prévisions de rendement et augmentera le coût. Il n'est pas difficile d'imaginer le surplus actuel du passif à long terme se transformer en déficit à cause d'une mauvaise expérience. Une année de rendement d'actifs comme nous l'avons vue lors de la crise des marchés de 2008 pourrait aboutir à des paiements spéciaux à hauteur de 2 milliards de dollars vers le régime sur 10 ans, même en l'absence d'exigences de provisionnement de solvabilité. De plus, les hypothèses peuvent changer au fil du temps alors que la composition des actifs ou les prévisions actuarielles évoluent.

Ces types de risques sont attendus avec des régimes traditionnels à prestation déterminée. C'est la taille de ce régime de pension par rapport à la taille de Postes Canada qui fait que c'est particulièrement préoccupant.

Il est intéressant de noter que deux des régimes de pensions du secteur public les mieux considérés, le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et le Healthcare of Ontario Pension Plan — HOOPP — sont exemptés de provisionnement de la solvabilité et pourtant ces régimes ont tous deux avancé vers une modification des droits qu'ils offrent, en particulier le niveau d'indexation garanti, pour contrôler les coûts et la volatilité.

Si Postes Canada devait bénéficier d'une exemption de financement sur une base de solvabilité, nous pourrions aussi encourager une réflexion sur des changements supplémentaires pour nous attaquer aux risques restants.

En ce qui concerne la politique d'investissement, Postes Canada prévoit de graduellement réduire ses allocations vers des actifs plus risqués à mesure que la situation du régime s'améliore. Cela rendra le régime moins sensible aux changements des taux d'intérêt du marché, même si cela ne règle pas le déficit actuel.

En ce qui concerne les régimes à cotisations déterminées comme celui proposé par Postes Canada, ils représentent la plus faible volatilité de coût possible pour la portion du régime qu'ils couvrent. Les régimes à cotisations déterminées sont de plus en plus courants, en particulier dans le secteur privé. Récemment, Unifor a accepté un régime à cotisations déterminées pour les nouvelles recrues de General Motors lorsqu'il est devenu clair que GM ne pourrait pas payer un régime à prestations déterminées. Tandis que l'extension d'un régime à cotisations déterminées à davantage de participants ralentirait la croissance de la composante à prestations déterminées du régime, le problème du financement de la composante à prestations déterminées demeurerait.

Concernant les régimes à risques partagés, il y a des possibilités intermédiaires qui visent à conserver une grande partie de sources de revenus prévisibles des régimes à prestations déterminées tout en réduisant considérablement la volatilité des coûts. De tels plans partagent les risques entre l'employeur et les participants, ou entre les participants en tant que groupe, ce qui est préférable au risque individuel. Une telle conception réduirait ou éliminerait l'indexation garantie des pensions, en indexant les pensions uniquement sur ce que permet la situation financière du régime, selon des règles établies à l'avance. Postes Canada a réfléchi à ce type de conceptions.

Une autre possibilité est le régime à prestation cible. Dans un régime à prestation cible, les cotisations de l'employeur seraient prévisibles et des règles claires seraient établies à l'avance en ce qui concerne la gestion des excédents et des déficits, avec un risque de diminution de certaines prestations dans les périodes difficiles. Le gouvernement fédéral a présenté un projet de loi ce mois-ci pour permettre l'établissement de régimes à prestation cible dans la compétence fédérale. Nous avons discuté du concept de régime à prestation cible avec Postes Canada.

• (1325)

Tandis que les régimes à risque partagés peuvent bien fonctionner pour l'avenir, les prestations déjà acquises restent dans les régimes à prestations déterminées traditionnels sauf si des participants ou leurs syndicats consentent à passer au nouveau régime.

Une dernière possibilité à envisager est la gouvernance conjointe. Certains des plus importants régimes de retraites canadiens sont administrés conjointement par des représentants de l'employeur et des participants, ils prennent des décisions ensemble. Le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et le Healthcare of Ontario Pension Plan sont des exemples de tels régimes. Dans les bonnes conditions, cela peut fonctionner très bien, mais nous pensons que la gouvernance conjointe est mieux réalisée en conjonction avec la responsabilité partagée pour le financement des prestations pour services passés.

C'est la conclusion des remarques que nous avons préparées. Merci, nous attendons vos questions.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Cover. Vous avez 10 minutes.

Mme Mary Cover (directrice, Stratégie des rentes et risque d'entreprise, Conseil du régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario): Merci.

Je suis également actuaire de profession et l'on m'a demandé de présenter certaines des caractéristiques principales du régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario qui contribuent à la pérennité du dispositif.

Le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, ou RREO, a été pensé comme une organisation indépendante en 1990. Nous sommes un régime de retraite administré conjointement, conçu et gouverné pour assurer un équilibre entre les intérêts des différentes parties. Nous avons une structure de gouvernance robuste qui articule clairement les rôles et les responsabilités composée d'un conseil professionnel et indépendant de 11 membres. Les promoteurs du plan sont la province de l'Ontario, plus précisément le ministre de l'Éducation et la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, la FEO, qui représente les participants au régime de pension.

Les responsabilités du conseil incluent la gestion des investissements du fonds de pension, établissant les hypothèses clés de charges à payer, y compris l'évaluation du taux d'actualisation et l'administration des prestations de pension pour nos 385 000 professeurs en activité et à la retraite. Les responsabilités des promoteurs du régime incluent la détermination des niveaux de prestations et de cotisations en établissant la manière dont les déficits doivent être financés et la façon dont les excédents sont utilisés. La structure du plan de retraite administré conjointement garantit que les participants, représentés par la FEO et la province ont voix au chapitre pour ces prises de décision critiques et ont conscience des risques associés. Nous sommes un régime de pension à prestations définies cotisables avec une protection complète contre l'inflation pour les

prestations acquises avant 2010 et avec une protection contre l'inflation plus conditionnelle pour les prestations acquises après 2009. J'en dirai davantage sur le fonctionnement de la protection conditionnelle contre l'inflation, dans un instant.

Nos enseignants cotisent actuellement à hauteur de 12 % de leur salaire, en moyenne, ce qui est doublé par la province de l'Ontario. Notre objectif stratégique est d'avoir un régime entièrement financé avec une cotisation de 11 % du salaire, en moyenne, doublé par la province assorti d'une protection à 100 % contre l'inflation sur toutes les pensions. Fin 2015, la valeur de nos actifs sur le marché était de 171 milliards de dollars. Nous avons récemment publié le rapport d'évaluation du 1^{er} janvier 2016, dévoilant un excédent du passif à long terme de 4,5 milliards de dollars. Notez que nos évaluations doivent être à l'équilibre, car nous ne pouvons pas produire une évaluation avec un déficit.

Si l'on remonte au début des années 2000, la situation financière du régime et les réalités démographiques ont un impact direct sur la manière dont nos actifs sont gérés. Nous fixons une politique de combinaison d'actifs en prenant en compte les besoins du régime pour honorer ses obligations de prestations. Le maintien du niveau des prestations pour nos futurs enseignants sans augmentation des cotisations nécessite de toujours atteindre nos objectifs de rendement. Aujourd'hui, pour un nouveau participant au régime, fournir une pension entièrement indexée à un taux de cotisation moyen de 11 % doublé par la province nécessiterait un rendement réel de 4 % par an. Les circonstances démographiques du régime modèrent notre capacité à prendre des risques. L'objectif de rendement et la capacité du régime à prendre des risques en gérant l'impact des pertes potentielles doivent rester alignés pour atteindre notre objectif de durabilité.

L'espérance de vie estimée de nos participants constitue un facteur important sur le long terme et a un impact sur nos objectifs de rendement. Cela a finalement conduit à l'adoption en 2008 d'une table de mortalité sur mesure pour le RREO et d'échelle d'amélioration de la mortalité. Ces tables ont été mises à jour en 2014, y compris en adoptant des échelles bidimensionnelles d'amélioration de la mortalité.

En 2001, des discussions ont commencé entre le RREO et les promoteurs du plan concernant la possibilité de réserver une partie des gains du fonds pour créer un coussin d'amortissement contre les pertes dans les périodes difficiles et pour stabiliser les taux de cotisation.

En 2003, les promoteurs ont adopté une politique de gestion du fonds avec pour objectif de donner un cadre de référence pour la prise de décision lorsqu'il y a un excédent ou un déficit. Une composante clé de la création de la politique de gestion du fonds a été le concept de zones de capitalisation, chacune définie par une catégorie. Les zones de capitalisation donnent un point de référence permettant de savoir si une action de la part des promoteurs est nécessaire et si oui, des directives sont données sur la manière d'utiliser les excédents ou de combler des déficits, en répondant particulièrement à la question de savoir quand il est prudent d'augmenter ou de réduire les bénéfices, d'augmenter ou de réduire les taux de cotisations ou simplement de conserver les actifs pour une période d'incertitude.

Tandis que la politique de gestion de fonds souligne les mécanismes privilégiés associés à ses différentes zones de capitalisation, il revient en définitive aux promoteurs de décider de la marche à suivre.

En mars 2015, une zone pour les améliorations temporaires de régime a été ajoutée à la politique de gestion de fonds pour permettre des réductions temporaires de cotisations, une distribution des excédents ou l'amélioration des prestations, tant qu'ils n'augmentent pas les coûts à long terme du régime.

• (1330)

L'utilisation des excédents dans cette zone est séquencée et une disposition est incluse de sorte que les améliorations provisoires cessent si un événement significatif a lieu sur les marchés.

Il y a environ une décennie, nous avons commencé à avoir des déficits récurrents dans les évaluations financières préliminaires résultant d'une combinaison de faibles rendements, d'un contexte de faiblesse des taux d'intérêt et d'une longévité accrue. Il est nécessaire de prendre des risques au point de vue de l'investissement pour obtenir les rendements nécessaires à la durabilité du régime, en particulier dans un contexte de faiblesse des taux d'intérêt.

Sachant que nous aurons des pertes de temps en temps, nous avons eu besoin d'introduire un mécanisme de gestion des récessions, qui partagerait les pertes avec les participants au régime, y compris les retraités.

Notre ratio actuel d'actifs par retraités est de 1,4:1, il est prévu qu'il continue de décroître et atteindra probablement 1:1 dans l'avenir. Nous avons des sorties nettes de trésorerie de 2,2 milliards de dollars. Nous avons reçu 3,3 milliards de cotisations en 2015 et payé 5,5 milliards en pensions, ce qui signifie qu'une gestion rigoureuse des liquidités est cruciale.

En moyenne, les enseignants en Ontario prennent leur retraite à 59 ans après avoir cotisé au régime de pension pendant 26 ans, et ils reçoivent des prestations pendant 31 ans en moyenne. Des prestations complémentaires peuvent être versées à un conjoint survivant pour une période donnée.

Nous devons nous assurer que notre combinaison d'actifs et notre gestion des risques tiennent compte du vieillissement du régime. Comme je l'ai indiqué tout à l'heure, le conseil a la responsabilité de la gestion du fonds de pension et donc nous sommes en permanence concentrés sur la gestion des risques et l'attribution des actifs.

Il est clair que les augmentations de cotisations seules ne seront pas suffisantes pour protéger le régime contre des pertes majeures d'investissements. Cela s'accompagne d'une réalité: avec un taux de contribution de 11 %, il faut un rendement de 4 %, ce qui est difficile à obtenir, en particulier dans le contexte actuel.

Par conséquent, en 2008, le concept de protection conditionnelle contre l'inflation a été introduit. Ce n'est pas seulement un puissant levier de gestion de la volatilité du fonds, c'est aussi un outil d'équité intergénérationnelle.

Les prestations acquises après 2009 sont indexées sous condition d'une concordance avec la capacité du fonds à payer. Il y a trois catégories, avec les différents niveaux de protection suivants: tous les bénéficiaires acquis avant 2010 sont toujours pleinement indexés sur l'inflation. Les bénéficiaires acquis après 2009, mais avant 2014 sont indexés sous conditions avec une garantie d'ajustement minimum de 50 % de l'indice des prix à la consommation. Les prestations acquises après 2013 sont indexées sous conditions sans garantie minimale.

De façon cohérente avec l'esprit d'un régime à risques partagés, tous paiements d'inflation auxquels renoncent les participants au régime sont doublés par le gouvernement via des contributions additionnelles vers le fonds à hauteur des premiers 50 % de la protection contre l'inflation sacrifiée.

La protection conditionnelle contre l'inflation est un levier de financement extrêmement puissant et les prévisions indiquent que d'ici 2025, en convoquant l'intégralité de cette protection elle sera assez puissante pour absorber une perte d'actifs de 62 milliards de dollars.

Comme l'a indiqué mon collègue, le RREO est soumis à des exigences de provision de passif à long terme et est exemptée de provision de solvabilité sur la base d'un régime donné dans le cadre de la Loi sur les régimes de retraite de l'Ontario.

En 2010, le projet de loi 120 a été adopté en réponse aux recommandations de la commission Arthurs pour renforcer les règles de financement des pensions et pour clarifier les règles de gestion des excédents, des congés de cotisation et d'autres problèmes liés au financement. La logique de l'exemption de provision de la solvabilité inclue le fait qu'à la fois la province et la FEO jouent un rôle dans la sélection des membres du conseil qui supervisent le régime de pension, faisant donc la promotion de la bonne gouvernance.

Le modèle de gouvernance du plan de retraite administré conjointement signifie que les deux promoteurs du plan sont impliqués et responsables des décisions relatives à la définition des prestations.

Le provisionnement du passif à long terme est approprié pour notre régime étant donné sa taille, sa maturité et sa structure de gouvernance robuste. Par conséquent nous pouvons utiliser la méthode des coûts cumulés, qui nous permet de prendre en compte l'impact prévu des cotisations futures et l'accumulation des bénéficiaires, tandis que la résolution de tout déficit de solvabilité pourrait se faire uniquement par une augmentation des cotisations, un mécanisme en contradiction avec ceux proposés par politique de gestion du fonds et particulièrement la capacité à partager le risque avec les retraités via la protection conditionnelle contre l'inflation.

Les vérifications basées sur la solvabilité ne sont pas une mesure valable pour le RREO étant donné notre perspective de long terme et notre capacité de gouvernance conjointe pour changer les niveaux de contribution et de prestation futurs afin d'anticiper les déficits et les excédents.

Dans le cas improbable de liquidation du régime, étant donné sa taille, il serait impossible de verser les prestations sous forme de rentes de liquidation étant donné la petite taille du marché canadien. Par conséquent il faudrait une intervention législative pour permettre au régime de poursuivre dans une certaine mesure.

• (1335)

Enfin, nous ne sommes pas soumis au Fonds de garantie des prestations de retraite du gouvernement ontarien et ne constituons pas un risque pour celui-ci.

Pour conclure, la durabilité du régime est définie comme sa capacité à répondre aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures de satisfaire leurs propres besoins. La robustesse du cadre de gouvernance du régime est la clé pour garantir sa pérennité à long terme.

Le président: Merci beaucoup, à vous tous, pour vos exposés.

Chers collègues, nous aurons le temps de faire un tour complet de questions.

Nous allons commencer avec M. Drouin, pour sept minutes.

M. Francis Drouin: Je veux remercier les témoins d'être parmi nous aujourd'hui. Nous vous sommes reconnaissants de prendre ce temps.

Vous avez tous évoqué la question de la gouvernance. Je sais que la Commission d'experts en régimes de pension de l'Ontario a recommandé à un certain moment que les régimes financés conjointement et sous gouvernance conjointe soient exemptés de paiements de solvabilité. La logique évoquée à l'époque était que c'est une structure de gouvernance supérieure qui permet une meilleure gestion des risques.

Je voudrais avoir votre avis là-dessus. Êtes-vous d'accord avec cela? Nous en avons un exemple ici, mais êtes-vous d'accord avec cette affirmation?

M. Michel St-Germain (actuaire, Mercer (Canada) limitée): Vous avez raison concernant la gouvernance conjointe. L'avantage de la gouvernance conjointe c'est que vous obtenez un consensus entre les différentes parties intéressées sur le juste équilibre entre sécurité et abordabilité. En voilà la raison. Vous avez ici l'exemple d'un groupe qui a pu atteindre ce consensus.

Cela étant dit, tous les régimes de pension à gouvernance conjointe ne sont pas en mesure d'atteindre ce consensus. Trouver un consensus entre différentes parties intéressées est un défi s'il y a de nombreuses parties et s'il y a par exemple des employés non syndiqués, des syndicats différents et des retraités. Mais si l'on peut résoudre cette difficulté à trouver un consensus, les promoteurs du régime ou le régulateur auront une idée de ce qu'est un compromis satisfaisant entre abordabilité et sécurité.

M. Francis Drouin: Selon votre expérience, si vous regardez les 20 ou 30 dernières années, la tendance est-elle que lorsqu'il y a un contexte dans lequel les parties intéressées sont peu présentes les structures à gouvernance conjointe fonctionnent mieux?

• (1340)

M. Michel St-Germain: Non, cela fonctionne quand les parties intéressées se satisfont d'un accord entre elles, soit parce qu'elles ont un intérêt commun soit parce qu'elles sont peu nombreuses. Cela ne fonctionne pas lorsque les intérêts des parties intéressées divergent ou lorsque leur nombre est trop élevé.

Il y a de très bons exemples de gouvernance conjointe, mais aussi de très mauvais exemples.

M. Francis Drouin: Avez-vous un exemple de mauvais modèle de gouvernance conjointe?

M. Michel St-Germain: Je ne vais pas...

Des voix: Oh, oh!

Le président: Nous sommes en public.

M. Francis Drouin: C'est très bien.

M. Michel St-Germain: Non, ils se sont fait un nom... Je mentionnerai ça parmi des groupes interentreprises — je vous laisse trouver des exemples de groupes interentreprises. Il y a des histoires horribles au sein de ces groupes.

M. Francis Drouin: Merci.

M. Michel St-Germain: Cela étant dit, je veux affirmer que ces groupes interentreprises ne sont pas des régimes de retraite administrés conjointement.

M. Francis Drouin: D'accord.

Il y a une autre question qu'un des témoins a soulevée devant ce comité. Une des recommandations était de garantir l'indépendance vis-à-vis du promoteur. Êtes-vous d'accord avec cela? Je ne crois pas qu'actuellement Postes Canada ait une structure indépendante. Êtes-vous d'accord pour dire qu'un comité d'investissement devrait être complètement séparé de l'entreprise?

M. Cory Skinner: Je dirais que cela fait partie de la gouvernance conjointe. Cela peut-être un aspect de la gouvernance conjointe dont a parlé Michel. La séparation de la fonction d'investissement et, disons, de la politique sur les bénéficiaires et ainsi de suite, peut fonctionner. À quoi ressemblerait l'organisme de supervision à ce moment-là? Je suppose que cela serait une sorte d'organisme conjoint impliquant les retraités ou les participants. Cela peut fonctionner, oui.

M. Francis Drouin: D'accord.

Pour en revenir à la gouvernance conjointe et je ne sais pas si vous voudrez me répondre, pensez-vous que Postes Canada soit en mesure de fonctionner dans le cadre d'un modèle de gouvernance conjointe?

M. Cory Skinner: Je ne vois pas ce qui l'en empêcherait. Je crois qu'il y a du chemin à faire pour réconcilier les participants et l'entreprise et pour les amener à travailler ensemble sur quelque chose comme cela, mais si les intérêts sont alignés je pense que cela serait possible, oui.

M. Francis Drouin: Vous avez tous les deux évoqué rapidement la gestion des risques. Dans le contexte de faiblesse des taux d'intérêt actuels, quels sont les défis que cela représente pour des fonds tels que le régime de pension de Postes Canada? Vous connaissez les tendances du marché actuel.

M. Cory Skinner: Concernant les tendances d'investissement, je dirais que nous voyons de plus en plus de régimes qui s'orientent vers ce que nous appelons un placement axé sur la responsabilité en fonction du passif dans lequel une plus grande partie du fonds du régime est alloué vers des titres à revenus fixes, ou des obligations. Sur les marchés, ils évoluent de façon plus synchronisée avec le passif de solvabilité du régime que ne le feraient par exemple des investissements en capital, des placements en actions. C'est clairement une tendance que nous avons observé ces deux dernières décennies et qui s'accélère ces dernières années.

Le plus grand problème avec ce type d'approche en ce moment, de mettre en oeuvre une approche de diminution des risques, c'est qu'avec des taux d'intérêts aussi bas, certains promoteurs de régimes craignent qu'ils convertissent tout, ou une grande partie du fonds en obligations maintenant, si les taux devaient remonter, la valeur de ces actifs chuterait. Dans la mesure où il y a une pression haussière sur les obligations, c'est un risque.

Nous espérons que les taux d'intérêt vont remonter, mais cela fait trop d'années que nous l'espérons. Nous pensons toujours qu'ils ne peuvent pas baisser davantage et c'est pourtant ce qui se passe. C'est très difficile à prédire, bien entendu.

M. Francis Drouin: Madame Cover, pour ce qui est du HOOP, quand êtes-vous passés à un modèle de gouvernance conjointe?

Mme Mary Cover: Je ne sais pas exactement, mais je vais regarder et je vous le dirai.

M. Francis Drouin: D'accord.

Mme Mary Cover: Je vais me renseigner, mais c'était il y a un certain temps.

M. Francis Drouin: D'accord, parfait.

Mme Mary Cover: Il y a plusieurs régimes de retraite administrés conjointement en Ontario, ou des régimes désignés, y compris OMERS, HOOPP et SEFPO.

[Français]

Le président: Monsieur Clarke, vous avez la parole pour sept minutes.

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

Bonjour à vous tous. Merci beaucoup d'être ici avec nous aujourd'hui.

J'aimerais commencer par Mme Hemmings.

Il est question de mesures temporaires, comme l'allègement des exigences de capitalisation en solvabilité. Postes Canada se prévaut de cette mesure présentement.

Postes Canada a-t-elle déjà eu recours à cette mesure auparavant ou est-ce la première fois?

• (1345)

[Traduction]

Mme Lynn Hemmings: Pour clarifier, quelles sont les mesures auxquelles vous faites référence, simplement la capitalisation des déficits de solvabilité?

M. Alupa Clarke: Oui, exactement.

Mme Lynn Hemmings: La capitalisation des déficits de solvabilité, qu'il s'agisse de lettres de crédit — est disponible pour tout le monde. Ils ont opté pour la réduction de solvabilité pour trois ans, comme il a été dit et nous leur avons procuré un allègement spécial des exigences. Cependant, les autres mesures de capitalisation des déficits de solvabilité sont largement ouvertes à tous les régimes de retraite sous réglementation fédérale.

Ai-je répondu à votre question?

[Français]

M. Alupa Clarke: En quelque sorte, oui. Cependant, l'allègement accordé à Postes Canada présentement, dont vous parlez dans vos notes, est d'une durée de cinq ans et va prendre fin en 2017. Est-ce la première fois que Postes Canada jouit de cette mesure particulière?

[Traduction]

Mme Lynn Hemmings: Oui.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord, merci.

Au-delà de l'étude sur Postes Canada que mène actuellement notre comité, savez-vous si votre ministre, M. Morneau, et la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement tiennent des réunions de travail? En parallèle à l'étude de notre comité, les deux ministères ont-ils enclenché des processus de concertation et de travail pour venir à bout des problèmes actuels de Postes Canada?

[Traduction]

Mme Lynn Hemmings: Le ministre Morneau est responsable de Postes Canada, tout comme la ministre de SPAC est responsable des affaires commerciales de Postes Canada.

Nous parlons au niveau officiel. Nous sommes en contact constant avec eux afin que tout le monde soit à jour sur l'état du régime de pension, mais nos échanges ne vont pas plus loin.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord.

Dans la dernière phrase de l'avant-dernier paragraphe de vos notes, vous dites que l'objectif de l'allègement était de donner à Postes Canada le temps de retourner à la viabilité financière. Au dernier paragraphe, vous dites que, grâce aux recommandations de notre comité — et on espère qu'elles vont être bonnes, étant donné que le gouvernement semble beaucoup compter là-dessus —, vous pourriez, d'ici 2017 et suivant notre rapport, formuler des conseils au ministre des Finances.

Or même si notre rapport comporte des recommandations fantastiques et des solutions miracles, dans un an, en 2017, quand les allègements d'une durée de cinq ans auront pris fin, il sera trop tôt pour que nos recommandations ou les nouvelles mesures soient mises en vigueur. En outre, le déficit à Postes Canada n'aura pas disparu.

Bref, savez-vous si le ministre des Finances envisage déjà de reporter la politique d'allègement qui émane du Régime de pensions du Canada?

[Traduction]

Mme Lynn Hemmings: Je ne crois pas qu'il soit approprié de ma part de faire des spéculations sur ce que le ministre pense en ce moment.

M. Alupa Clarke: D'accord.

Mme Lynn Hemmings: Il est clair qu'il est préoccupé, mais au-delà de ça...

[Français]

M. Alupa Clarke: Sans nécessairement faire de supposition sur ce que pense le ministre, pouvez-vous me dire, en tant que professionnelle de la fonction publique, si vous croyez qu'il va falloir reporter cet allègement?

[Traduction]

Mme Lynn Hemmings: Je crois qu'il y a un certain nombre de possibilités sur la table, beaucoup d'entre elles ont été évoquées par le groupe d'experts, mais je ne peux pas vraiment faire de commentaires sur la direction dans laquelle nous nous engageons. Ce n'est pas approprié.

[Français]

M. Alupa Clarke: Merci, madame.

Messieurs Skinner et St-Germain, je vous remercie de votre présentation. Les mathématiques n'ont jamais été mon fort. Je ne comprends pas du tout les graphiques. Mon domaine est davantage la philosophie politique. Toutefois, j'aimerais comprendre la situation.

Vous avez parlé des risques qui pourraient être encourus si on retirait l'obligation de solvabilité. Quels seraient ces risques, exactement?

• (1350)

[Traduction]

M. Cory Skinner: L'un des risques reste la taille du régime par rapport à celle de l'entreprise. Même si le passif de solvabilité disparaissait, les exigences de provisionnement de passif à long terme représenteraient toujours un pourcentage très important des recettes de Postes Canada et nous pensons que cela va continuer à s'accroître. Des fluctuations dans cette situation financière et les exigences de cotisation qui en résulteraient seraient difficiles à supporter pour Postes Canada.

Je dirais que les projections ou les estimations des perspectives des recettes futures de Postes Canada sortent de notre domaine d'expertise. Je pense que d'autres se sont penchés là-dessus, mais nous savons qu'il existe des pressions à cet égard et que si les recettes n'augmentent pas, il sera plus difficile de pérenniser le régime.

Comme je l'ai également mentionné dans mes remarques, le provisionnement du passif à long terme est basé sur une série d'hypothèses, qui ne sont que des hypothèses.

Plus précisément, deux des plus importantes hypothèses sont le rendement des investissements et la durée de vie des gens, leur espérance de vie ou longévité. Si aucune de ces hypothèses ne se vérifie comme nous l'avons prévu, nous pourrions nous retrouver en situation déficitaire, soit temporairement, soit définitivement si nous modifions les hypothèses à un moment donné pour refléter une compréhension grandissante de la réalité ou de l'évolution des circonstances. Donc le risque... En fait, le régime est investi en actions en ce moment. Une partie du régime est investie dans le marché des actions ce qui comporte une bonne dose de risque parce que comme vous le savez, le marché des actions est volatil. Nous pensons que ce type d'investissements paiera à long terme, qu'il produira de meilleurs rendements, mais ce n'est pas garanti.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

M. Erin Weir: Je voudrais commencer par établir un lien avec le précédent groupe de témoins et je voulais juste confirmer que Mercer appartient à la même société mère que Oliver Wyman. D'accord, oui. Je voulais que cela soit dit.

J'ai une autre question pour Mercer. Votre analyse du régime de pension de Postes Canada prend-elle en compte l'accord récent d'extension du RPC?

M. Cory Skinner: Non. Il n'y a aucune prise en compte de l'extension du RPC dans les chiffres de régime de pension de Postes Canada.

M. Erin Weir: Il me semble que c'est un point relativement important, étant donné que la formule de calcul de la prestation déterminée de Postes Canada est structurée autour d'un niveau pressenti du Régime de pensions du Canada.

M. Cory Skinner: Je vais répondre.

Le régime est conçu comme une structure de régime, une formule de prestations, qui prend en compte un niveau prévu de RPC. C'est vrai. Mais ce n'est pas lié directement au RPC donc si quelqu'un prend sa pension du Canada plus tôt que l'âge supposé de la retraite, 65 ans, ou décide de différer et de la prendre plus tard, cela n'affecte pas la prestation fournie par la pension de Postes Canada. Cela reflète très approximativement les prestations attendues du RPC, mais pas directement.

Avec les augmentations qui ont été annoncées pour le régime de pension de Postes Canada, nous parlons à nos clients, y compris Postes Canada, pour les encourager à regarder leur formule de prestations et si ce n'est pas un transfert automatique — ce ne l'est pas pour Postes Canada, ni pour la plupart des régimes —, il faut repenser le niveau de prestations parce certains participants, surtout ceux qui sont en bas de l'échelle des salaires, auront des prestations significativement plus élevées dans le cadre du RPC et il serait alors peut-être approprié de réduire les prestations dans le régime enregistré, mais pas dans tous les cas.

M. Erin Weir: Je comprends qu'il n'y ait pas une coordination automatique entre le régime de Postes Canada et le CPP, mais je crois que nous sommes d'accord pour dire que le régime de pension de Postes Canada a clairement été structuré de cette manière, basé sur un niveau supposé de RPC...

M. Cory Skinner: C'est certainement vrai.

M. Erin Weir: ... et si le RPC est étendu, cela enlèvera une partie de la pression qui pèse sur le régime de pension de Postes Canada s'il est ajusté en retour.

M. Cory Skinner: S'il est ajusté. Cet ajustement soudain devra être négocié avec les syndicats cependant.

● (1355)

M. Erin Weir: D'accord, c'est vrai. Il me semble simplement que c'est une solution potentielle à certaines des pressions qui pèsent sur le régime.

Madame Hemmings, Mme Ratansi aime souvent dire à ce comité qu'elle est comptable. Je n'avais pas assez de personnalité pour devenir comptable alors il a fallu que je sois économiste. Plus précisément j'étais économiste au ministère des Finances alors je veux vous souhaiter la bienvenue dans ce comité. Je veux vous poser la question précise de la possibilité d'une exemption permanente des exigences de provisions de solvabilité pour le régime de pension de Postes Canada.

Vous avez pris l'exemple d'Air Canada. C'est une entreprise privée qui pourrait faire faillite. Elle pourrait être amenée à payer toutes ses obligations de pension d'un coup donc l'évaluation de la solvabilité a peut-être du sens pour une entreprise comme Air Canada.

Puisque personne ne propose de privatiser Postes Canada et que par conséquent Postes Canada ne peut pas faire faillite, ne devrait-on pas simplement l'exempter de l'évaluation de la solvabilité?

Mme Lynn Hemmings: Le but des exigences de provisionnement de solvabilité est de protéger les prestations de pension que recevront les bénéficiaires en s'assurant qu'il y aura suffisamment d'actifs pour honorer pleinement l'obligation de verser une pension.

Tous les régimes — du secteur public ou du secteur privé — sont soumis au provisionnement de la solvabilité. Si vous éliminez le provisionnement de la solvabilité d'un régime, vous allez vous retrouver avec des inéquités et avec de nombreux autres régimes qui font la queue pour obtenir le même type de traitement. Nous avons 19 entreprises publiques, et comme je l'ai dit, environ 280 PD dans le secteur privé.

M. Erin Weir: D'accord, mais si, pour Postes Canada et d'autres sociétés d'État fédérales, il n'existe pas de réelle perspective de faillite ni de possibilité tangible de se voir obligée de payer d'un coup toutes ses obligations totales au titre du régime, pourquoi la SCP devrait-elle faire l'objet d'une évaluation de solvabilité?

Mme Lynn Hemmings: Comme je l'ai dit, c'est pour protéger les pensions de tout le monde en cas de cessation du régime.

M. Erin Weir: Je comprends, mais si nous étions confiants dans le fait que le régime ne prendra pas fin, nous ne penserions pas qu'il s'agit d'un jalon important.

Mme Lynn Hemmings: Oui, c'est une des options qui avaient été proposées dans le rapport.

M. Erin Weir: D'accord.

Mme Lynn Hemmings: En tant que principe fondamental de la LNPP, le provisionnement de solvabilité sert à protéger les régimes de retraite des gens. Il est vrai que certaines provinces ont fait marche arrière et refusé que leurs deniers publics soient capitalisés selon une approche de solvabilité. Le Québec l'a éliminé à tous les égards. Je ne suis pas sûre que ce soit une bonne chose. D'autres provinces en sont à revoir leurs régimes provisionnés selon l'approche de la solvabilité pour voir ce qui pourrait les remplacer.

Nous sommes toujours disposés à envisager de nouvelles propositions pour aider les régimes fédéraux à surmonter leurs difficultés de financement.

M. Erin Weir: Il me semble y avoir une distinction assez fondamentale entre une société d'État et une société privée comme Air Canada.

Puisque vous avez abordé la situation en Ontario, j'aimerais poser la même question à Mme Cover.

Étant donné que Postes Canada a un très gros régime de retraite, étant donné qu'elle est du secteur public, ne serait-il pas logique qu'elle soit exonérée de l'évaluation de la solvabilité, de la même façon que votre régime de retraite l'a été?

Mme Mary Cover: Je dois m'abstenir d'émettre une opinion sur ce que Postes Canada peut faire, mais je ne peux que répéter que l'élément très important de notre exonération de versements de solvabilité, c'est la structure du régime de retraite conjoint, le RRC. Les employés sont à la table et prennent des décisions sur les niveaux de cotisation et de prestations. Ils comprennent que si jamais notre régime devait être dissous et que nous étions sous-financés, ils réduiraient les prestations. La partie importante de notre structure, c'est que les employés prennent part au processus décisionnel.

M. Erin Weir: L'administration fiduciaire conjointe fait certainement partie des propositions des travailleurs des services postaux

Le président: Monsieur Whalen, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

M. Nick Whalen: Merci beaucoup, monsieur le président

Oh, les pensions — contrairement à M. Clarke, j'adore les mathématiques, je suis donc enchanté et emballé de participer à cette discussion.

Le problème que nous avons passé sous silence, mais qui a plombé nos discussions jusqu'ici, est que le plus grand risque qui pèse sur Postes Canada serait ses passifs de retraite. Il y a aussi le paysage changeant des régimes de retraite, avec lequel tout le monde doit composer. Si j'essaie de juxtaposer Postes Canada avec la notion d'égalité de traitement et les autres employés gouvernementaux, la question qui surgit est la même que celle de M. Weir: si les régimes de retraite du secteur public et de la fonction publique du Canada ne sont pas administrés selon l'approche de la solvabilité, pourquoi celui de Postes Canada le serait-il?

Ma question pourrait s'adresser à vous, madame Hemmings. Au sujet des hypothèses de passif à long terme, y a-t-il un élément particulier qui ne s'applique pas à Postes Canada en raison de sa situation financière précaire, ou est-ce que son régime pourrait simplement être liquidé au profit du régime de retraite de la fonction publique, comme l'a fait observer le groupe de travail?

• (1400)

Mme Lynn Hemmings: Vous avez fait mention des hypothèses de passif à long terme. Est-ce cela qui est à la source de toute la question qui entoure Postes Canada?

M. Nick Whalen: Je me demande tout simplement si c'est une des raisons. Je croyais que les hypothèses de passif à long terme ne s'appliquaient pas à...

Mme Lynn Hemmings: En ce moment même, pour ce qui est du passif à long terme, Postes Canada affiche un excédent.

M. Nick Whalen: D'accord, mais globalement, ses activités et sa structure de coûts ont-elles de quoi nous inquiéter du fait que la laissons gérer son régime de retraite selon l'approche du passif à long terme?

Mme Lynn Hemmings: Il est bien évident que les volumes de poste traditionnelle ont baissé et que quiconque veut assumer ses obligations en matière de pensions doit bâtir des affaires saines. Je

pense que le modèle d'affaires que Postes Canada est en train d'élaborer pour l'avenir est très important, voire critique pour la santé du régime de retraite à long terme.

M. Nick Whalen: Voyez-vous un problème particulier dans la simple liquidation du Régime de pensions du Canada au profit du régime de retraite de la fonction publique, comme l'a recommandé le groupe de travail? On a laissé entendre qu'il s'agissait d'une solution très efficace et plutôt facile à mettre en œuvre.

Mme Lynn Hemmings: Je ne crois pas qu'il soit indiqué pour moi de commenter cela comme étant une option avant que le ministre ait décidé de la façon dont il veut aborder la question du régime de retraite.

M. Nick Whalen: Je vois. Pourriez-vous dire quelques mots sur son efficacité? Selon le groupe de travail, ce serait une bonne manière de faire passer le régime actuel à un régime qui puisse être traité en tant que régime fondé sur le passif à long terme, avec des prestations versées à ce titre.

Mme Lynn Hemmings: Encore une fois, je préfère ne pas me prononcer là-dessus.

M. Nick Whalen: D'accord.

Monsieur Skinner, pensez-vous que la liquidation du régime de retraite dans celui de la fonction publique serait un moyen efficace d'éviter ce problème à l'avenir, du moins pour les pensionnés actuels et les prestations existantes?

M. Cory Skinner: Voilà un éclaircissement important. L'intention ne m'est pas apparue clairement à la lecture du rapport. Il existe quelques variantes de l'approche qui consiste à rapatrier le régime de Postes Canada dans le régime de la fonction publique. Une des possibilités serait de transférer aux retraités les actifs et les passifs qui leur correspondent, ou de faire ce transfert à ceux qui ont cotisé et qui cotiseront au régime de pension de la fonction publique dans l'avenir. Tout cela n'est pas très clair dans le rapport.

Je dirais que la réponse dépendra un peu de ce qu'il restera de Postes Canada.

M. Nick Whalen: Sans aucun doute. Selon vous, ces trois exemples fonctionneraient-ils uniquement pour les retraités existants?

M. Cory Skinner: Ce serait certainement utile sur le plan du coût.

M. Nick Whalen: Ces options présentent-elles quelque utilité pour les prestations existantes, fonctionneraient-elles pour les travailleurs toujours en poste, ceux qui ne sont pas encore à la retraite?

M. Cory Skinner: Selon moi, elles sont probablement plus efficaces financièrement, mais plus lourdes sur le plan administratif et logistique. Il sera difficile de diviser les participants au régime entre... Il faudrait analyser cette option de manière beaucoup plus approfondie.

M. Nick Whalen: Ça va.

Dans ce cas, pour ce qui est des nouveaux travailleurs, des nouvelles prestations pour l'avenir, pourquoi ne pas placer les travailleurs de Postes Canada à pied d'égalité avec les autres employés du gouvernement du Canada?

M. Cory Skinner: Ce n'est pas une question pour moi. C'est une question de politique.

M. Nick Whalen: D'accord, c'est bon.

J'ai d'autres questions.

En examinant le taux d'actualisation historique utilisé pour le calcul de la capitalisation du déficit de solvabilité de Postes Canada, j'essayais de trouver des chiffres semblables pour le régime de retraite de la fonction publique et d'autres régimes de retraite du gouvernement. Comment ce taux d'actualisation de 1,25 % se situe-t-il par rapport aux autres régimes? Mme Hemmings pourrait-elle nous parler des régimes supervisés par le ministère des Finances. Quel taux d'actualisation utilisez-vous? À quoi le taux d'actualisation de 1,25% de Postes Canada se compare-t-il?

M. Cory Skinner: Si vous me permettez d'intervenir, le régime de retraite de la fonction publique ne produit pas de rapport sur la solvabilité, il n'existe donc pas de comparaison directe dans le cadre du régime de la fonction publique.

M. Nick Whalen: D'accord.

Vous avez parlé du taux d'inflation que vous utilisez. L'une des autres suggestions du groupe de travail était que nous évaluions l'inflation en fonction du marché plutôt que d'utiliser un niveau d'inflation cible plus élevé. Quel est le chiffre utilisé dans le tableau que vous nous avez distribué aujourd'hui? Quel serait le résultat net en utilisant un taux d'inflation rajusté à la valeur du marché?

• (1405)

M. Cory Skinner: À des fins de solvabilité, nous nous fondons sur l'hypothèse que l'inflation se maintiendra à 2 % par année, ce qui est légèrement supérieur au taux de base approximatif de 1,5 % qui, je pense, est celui que le groupe de travail a utilisé dans son rapport. Je n'ai pas les chiffres sous les yeux, mais je me souviens avoir fait un calcul approximatif du chiffre qui figurait dans le rapport du groupe de travail et ça semblait concorder. Ça semble logique.

Cela dit, je ne suis pas très à l'aise avec l'idée d'une réduction de l'hypothèse d'inflation à un taux aussi bas que celui indiqué dans le rapport du groupe de travail. Je pense que ce qu'on appelle le taux ajusté en fonction du marché est probablement plus complexe qu'il n'y paraît, et que ce que nous cherchons vraiment, c'est une hypothèse d'inflation à long terme. Le taux de 1,5 % est basé sur une lecture particulière de certains rendements obligataires, et je pense qu'un certain nombre d'éléments sont susceptibles de fausser cette lecture.

M. Nick Whalen: Comment le régime de pension de la Société canadienne des postes se porte-t-il au chapitre du rendement? Comment s'est-il comporté pendant le dernier exercice?

M. Cory Skinner: L'an dernier, il a dégagé de bons résultats. Je ne me souviens pas de quel ordre exactement, il faudrait que je vérifie et je sais que vous êtes très serrés dans le temps, mais je sais qu'ils ont dépassé l'hypothèse du rendement prévu, il y a eu des gains.

M. Nick Whalen: Quelle était l'hypothèse à propos du taux de rendement pour cette année-là?

M. Cory Skinner: Pour le passif à long terme, nous visions 5,8 %.

M. Nick Whalen: Vous avez dépassé ce taux.

M. Cory Skinner: Nous l'avons dépassé, oui.

M. Nick Whalen: Madame Hemmings, comment s'est comporté le régime de retraite de la fonction publique pendant l'exercice précédent?

Mme Lynn Hemmings: Je suis désolée, mais je ne suis pas en mesure de répondre à cela. Je m'occupe seulement des régimes de pension sous réglementation fédérale, et le régime de retraite de la fonction publique ne fait pas partie de notre portefeuille.

M. Nick Whalen: D'accord.

Pour ce qui est des régimes sous réglementation fédérale, comment Postes Canada se situe-t-elle par rapport à ses concurrents?

Mme Lynn Hemmings: Au chapitre du rendement, elle était comparable aux autres régimes de retraite de l'État.

M. Nick Whalen: D'accord.

Mme Lynn Hemmings: Si le Comité souhaite obtenir des renseignements plus détaillés pour pouvoir comparer le rendement de Postes Canada à celui d'autres sociétés d'État, nous pouvons vous les fournir.

Le président: Ce serait bien utile. Je vous remercie.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes, je vous prie.

M. Kelly McCauley: Merci d'être parmi nous, tous ces renseignements sont très utiles.

Madame Hemmings, vous avez mentionné... Madame Hemmings?

Mme Lynn Hemmings: Oh, excusez-moi.

Des voix: Oh, oh!

M. Kelly McCauley: Si vous préférez ne pas répondre, vous n'avez qu'à dire: « Pas de commentaire ».

Mme Lynn Hemmings: C'est à cause de mon écouteur.

M. Kelly McCauley: Vous avez dit qu'il y avait 19 sociétés d'État. Combien d'entre elles sont en concurrence directe avec le secteur privé, comme Postes Canada l'est avec certains de ses...

Mme Lynn Hemmings: La Banque de développement du Canada, la Société pour l'expansion des exportations et l'OIRPC sont en concurrence à certains égards. La Société Radio-Canada aussi. Il y en a plusieurs.

M. Kelly McCauley: Je vois.

Vous rappelez-vous si l'une d'elles a déjà été exonérée, je parle d'une exonération permanente?

Mme Lynn Hemmings: Aucune n'a jamais bénéficié d'une exonération permanente; cependant, certaines sociétés d'État ont, à l'occasion, opté pour une réduction des paiements de solvabilité. C'est ce qu'a fait Postes Canada de 2011 à 2013, et d'autres l'ont fait aussi.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Monsieur Skinner, j'ai déjà posé la question, mais si Postes Canada était exonérée, pour ainsi dire, des paiements de solvabilité, quel avantage concurrentiel cela lui donnerait-il sur des entreprises comme FedEx et UPS? S'agirait-il d'un avantage marginal, presque insignifiant, ou serait-ce réellement...?

M. Cory Skinner: Je ne saurais trop vous dire. Comme je n'ai pas d'information détaillée sur les régimes de prestations de ces concurrents ni sur leur type de structure de coûts, c'est difficile d'être précis à ce sujet.

Je sais cependant que dans la mesure où ils ont des régimes de retraite à prestations déterminées, ils seraient tenus de les provisionner selon une approche de solvabilité.

M. Kelly McCauley: C'est exact.

M. Cory Skinner: Toutefois, il est possible que leurs régimes ne soient pas des régimes à PD. Je ne sais pas exactement à quoi ressemble leur structure de rémunération ni en quoi elle peut se comparer à ce qu'offre Postes Canada.

M. Kelly McCauley: Vous avez dit que certains employés de Postes Canada sont passés à un régime à cotisations déterminées. Nous avons entendu dire qu'une très vaste cohorte, quelque chose comme 35 à 45 % des employés de Postes Canada, va partir à la retraite au cours des cinq prochaines années. Aux fins de la discussion, si ces personnes prennent leur retraite et qu'une nouvelle cohorte est constituée sur la base d'un régime à cotisations déterminées, y aurait-il des conséquences sur les pensions? Des conséquences importantes?

M. Cory Skinner: Je dirais que la plupart des nouveaux groupes d'employés embauchés à Postes Canada seraient inscrits au régime à cotisations déterminées, ils participeraient au volet CD du régime, à une importante exception près, le STTP, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, qui représente environ les trois quarts des participants au régime...

M. Kelly McCauley: En effet, ils sont la majorité.

M. Cory Skinner: Donc, en gros, le remplacement des personnes qui partent à la retraite continuera vraisemblablement de se faire selon le volet à prestations déterminées.

Sauf que dans la mesure où nous passons des prestations déterminées aux cotisations déterminées, nous ralentissons la croissance du volet à prestations déterminées. Nous n'apportons plus d'eau au moulin.

• (1410)

M. Kelly McCauley: Ernst & Young a également mentionné que le passif du régime était très important comparativement aux revenus. À votre connaissance, y a-t-il d'autres joueurs dans la même situation? Nous avons cet énorme encours du passif relatif aux pensions, mais nos recettes ont été...

M. Cory Skinner: Plutôt stagnantes.

M. Kelly McCauley: Pas stagnantes, mais...

M. Cory Skinner: Presque.

M. Kelly McCauley: Qu'est-ce qui a fait que note passif est devenu aussi énorme?

M. Cory Skinner: Les graphiques 3 et 4 présentent différentes mesures de taille de passifs par rapport aux recettes. Vous pouvez voir que nous avons essayé de comparer ce passif à celui d'une sélection de sociétés inscrites à l'indice composite TSX, qui sont du secteur privé, bien sûr. Il y a la question du privé et du public, mais Postes Canada est en concurrence avec le secteur privé et, comparativement à des entreprises comparables, les obligations et les cotisations de Postes Canada au titre du régime de retraite sont bien plus élevées.

M. Kelly McCauley: Vous avez mentionné les projections sur l'espérance de vie. Sont-elles cohérentes avec celles d'autres régimes de retraite semblables?

M. Cory Skinner: Oui.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Il faut voir quel est le plus gros risque. Vous dites qu'en ce moment, une part importante est composée d'actions. Qu'arriverait-il advenant un choc de marché de 10 ou 20 %? C'est ce qui semble tout le temps se passer avec mes actions.

M. Cory Skinner: Eh bien, le provisionnement de la solvabilité est toujours en place. Advenant un autre krach comme celui de 2008, où je pense que le régime avait enregistré un rendement négatif d'environ 19 %, comme la plupart des régimes de retraite, d'ailleurs...

M. Kelly McCauley: Ou même une chute de zéro à 5 %.

M. Cory Skinner: ... nous nous attendons donc à des cotisations substantielles dans les prochaines années. Le mécanisme d'étalement du provisionnement de solvabilité freine quelque peu la volatilité, mais il ne faudrait pas longtemps avant qu'une dégringolade se produise. Même avec une approche de passif à long terme, un choc de cette ampleur se ferait sentir.

M. Kelly McCauley: Je vous remercie.

Le président: Madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi: Madame Hemmings, qui administre le régime de retraite de Postes Canada en ce moment?

Mme Lynn Hemmings: C'est l'administrateur du régime.

Mme Yasmin Ratansi: Et de qui s'agit-il?

Mme Lynn Hemmings: Postes Canada a une équipe qui s'occupe de la gestion du régime et des sommes détenues en fiducie.

Mme Yasmin Ratansi: Ça va. Reçoivent-ils une rémunération pour administrer le régime?

Mme Lynn Hemmings: C'est une question que je poserais à Postes Canada.

Mme Yasmin Ratansi: Ça va, il n'y a pas de problème.

Si on regarde le passé de Postes Canada et son problème d'insolvabilité, oui, elle est solvable à l'heure actuelle, mais que se passerait-il si elle devenait insolvable? La SCP a-t-elle les capacités de gestion nécessaires pour administrer elle-même son régime de retraite, comme le font Mercer ou le Régime de retraite des enseignants et des enseignants de l'Ontario? Possède-t-elle les compétences essentielles pour le faire?

N'importe qui peut répondre.

Les concurrents, peut-être? J'ai besoin de savoir.

M. Michel St-Germain: Eh bien, le marché des fournisseurs de services d'administration de régimes de retraite est très vaste, alors si Postes Canada ne possède pas l'expertise interne nécessaire, elle peut toujours se tourner vers l'extérieur.

Mme Yasmin Ratansi: Si elle peut se procurer ces services à l'extérieur, pourquoi se trouve-t-elle dans une telle situation? Du point de vue de l'insolvabilité, si nous faisons des projections, nous le savons parce cela fait partie de sa charte, elle doit envisager l'insolvabilité. Pensez-vous que Postes Canada est aux prises avec un problème? Puisque nous sommes ici à en discuter, c'est donc qu'il y a un problème avec le passif du régime de retraite.

M. Michel St-Germain: En toute franchise, le problème avec le régime de Postes Canada n'est pas différent de celui auquel la plupart des régimes à prestations déterminées — pas les régimes à coûts partagés ni ceux à gestion conjointe — font face. Il y a un problème avec le niveau du taux d'intérêt. Avec un taux d'intérêt aussi bas qu'il l'est actuellement, franchement, je ne suis pas sûr que les régimes à prestations déterminées sont viables.

Si j'avais une recommandation à vous faire, je vous dirais d'augmenter ce taux d'intérêt.

Des voix: Oh, oh!

Le président: Pourquoi me regardez-vous?

M. Michel St-Germain: Eh bien, vous êtes le président.

Mme Yasmin Ratansi: Nous sommes d'accord. Dans un marché où il y a autant de volatilité, comment avez-vous géré les régimes de retraite de vos membres de façon à ce qu'ils ne soient pas intolérants au risque, mais capables d'alléger le risque de marché?

Madame Cover, pourriez-vous nous expliquer cela?

Mme Mary Cover: Nous avons consacré beaucoup de temps à l'analyse de notre composition de l'actif, par exemple, et avons opté pour davantage de placements en fonction du passif. Toutefois, la protection conditionnelle contre l'inflation est véritablement notre plus important levier de financement.

Il y a quelques évaluations passées, notre protection conditionnelle contre l'inflation a chuté à 60 %, et cela a eu un très gros impact. Elle est réellement au coeur de notre succès de gestion des marchés au cours des dernières années.

• (1415)

Mme Yasmin Ratansi: Monsieur Skinner.

M. Cory Skinner: Je me fais l'écho des propos de Mme Cover. Le levier le plus important qui peut aider à gérer le risque est la capacité de modifier les prestations au besoin. L'inflation semble être le facteur le plus souvent ciblé à cet égard, mais c'est très efficace.

Mme Yasmin Ratansi: Lorsque le Régime de pensions du Canada a manqué de fonds et était en plein marasme, le ministre des Finances de l'époque, Paul Martin, a décidé de créer l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada. Est-ce que cette voie est une option pour Postes Canada?

Madame Hemmings, peut-être avez-vous des idées à ce sujet?

Mme Lynn Hemmings: L'OIRPC a été créé pour des raisons différentes. La structure de gouvernance est complètement différente, il y a notamment des responsables provinciaux. Je ne sais pas comment vous pourriez appliquer ce modèle à Postes Canada.

Je crois que si vous voulez inclure toutes les parties avec des représentants des syndicats et des employés et l'employeur, le régime proposé à prestations ciblées, qui permet de hausser ou de réduire les prestations et les cotisations en fonction du rendement du régime, est probablement un meilleur modèle que celui de l'OIRPC.

Mme Yasmin Ratansi: Merci.

Le président: Monsieur Clarke.

[Français]

M. Alupa Clarke: Ma prochaine question s'adresse à Mme Hemmings.

Pour votre part, confirmez-vous les conclusions du groupe de travail concernant le déficit général de Postes Canada, ou cette question n'est-elle pas du tout de votre ressort?

J'aimerais tout de même connaître votre point de vue à ce sujet.

[Traduction]

Mme Lynn Hemmings: Parlez-vous uniquement du déficit réel? Il est maintenant de 8,1 milliards de dollars.

[Français]

M. Alupa Clarke: Oui, j'aurais dû être plus précis. Je parlais du déficit global de Postes Canada.

[Traduction]

Mme Lynn Hemmings: Est-ce le déficit de solvabilité?

[Français]

M. Alupa Clarke: Je parle du rapport qui a été réalisé par le groupe de travail. Il s'agissait d'une première étape de l'étude sur Postes Canada. Je voulais simplement savoir si, de façon générale, le ministère des Finances approuvait l'énoncé de ce déficit.

[Traduction]

Mme Lynn Hemmings: Je crois que toutes les questions portant sur le déficit et sur son exactitude devraient plutôt être posées à Mercer, l'actuaire externe.

M. Cory Skinner: Dans le rapport, il y a quelques types de déficits. L'un d'eux est le déficit de solvabilité du régime de pensions spécifiquement, et il est tiré de notre rapport d'évaluation. Nous sommes certainement d'accord avec le groupe de travail sur ce point, et cela figure dans les dossiers. Il a également été examiné par l'organisme de réglementation.

Il est aussi question d'un déficit de fonctionnement en ce qui a trait aux revenus par rapport aux dépenses projetées dans l'avenir. Si votre question porte sur ce déficit, ce dernier est très différent et n'entre pas dans mon champ de compétence. Je ne peux en parler.

[Français]

M. Alupa Clarke: J'ai justement une autre question pour vous, messieurs Skinner et St-Germain.

À maintes reprises, des représentants du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes nous ont dit que, selon eux, leur régime de pensions n'était pas nécessairement déficitaire.

À votre avis, font-ils de la politique ou se basent-ils sur des études actuarielles réalisées par certains de vos collègues?

Se fondent-ils sur des faits lorsqu'ils disent que leur régime de pensions n'est pas déficitaire?

[Traduction]

M. Cory Skinner: C'est certainement une situation déficitaire selon le principe de la solvabilité. Il est actuellement en situation excédentaire sur la base du passif à long terme. C'est peut-être ce à quoi vous faites allusion.

L'argument avancé, je crois — et je ne veux parler à la place de personne —, est que la base de la solvabilité n'est pas appropriée, elle n'est donc pas importante. C'est, à mon avis, une discussion légitime à avoir, et nous l'avons aujourd'hui. C'est la source de cette divergence.

M. Alupa Clarke: Merci beaucoup.

Kelly.

M. Kelly McCauley: Monsieur Skinner, vous avez parlé des pensions à risques partagés. De ce que j'ai lu, cela semble porter principalement sur l'indexation des pensions et le partage du risque quant à l'indexation. Est-ce bien cela?

• (1420)

M. Cory Skinner: C'est probablement la chose que nous voyons le plus souvent, bien qu'il y ait d'autres choses qui peuvent être faites.

M. Kelly McCauley: Quels autres grands régimes de pensions fonctionnent ainsi actuellement? Au Conseil du régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, vous semblez avoir un certain partage des risques, mais pas un partage absolu.

Mme Mary Cover: Oui, nous en avons un. Le HOOPP, le régime de retraite des travailleurs de la santé de l'Ontario, a un partage des risques sur l'indexation.

M. Kelly McCauley: Savez-vous s'il y a des syndicats du secteur privé qui utilisent cette approche ou si on la retrouve principalement dans le secteur public?

Mme Mary Cover: Pardon?

M. Kelly McCauley: Savez-vous si le secteur privé utilise cette approche ou si c'est principalement une approche du secteur public?

M. Cory Skinner: Le CN a une indexation conditionnelle également.

M. Kelly McCauley: Le CN. Selon vous, est-ce une orientation plus solide que d'examiner tout autre changement à apporter au régime de pensions?

M. Cory Skinner: Je crois que c'est une façon très efficace de gérer le risque, car il est étalé davantage dans le temps. Cela aura une incidence sur les prestations dans une certaine mesure...

M. Kelly McCauley: Oui, mais cela protège la pension de base. Ce n'est que l'indexation.

M. Cory Skinner: Oui.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Madame Cover, est-ce également votre opinion? Que cela est peut-être une solution de rechange solide?

Mme Mary Cover: Extrêmement solide, et elle devient plus puissante chaque année à partir de la limite choisie. Dans notre cas, c'était le 1er janvier 2010. Au bout de six ans seulement, nous voyons déjà une très grande incidence sur notre capacité à réduire les déficits en diminuant la protection contre l'inflation.

M. Kelly McCauley: Merci beaucoup.

Le président: Madame Shanahan, s'il vous plaît, vous avez cinq minutes.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Ce témoignage est très préoccupant, de même que tout ce que nous savons. En fait, si nous ne parlions pas de la poursuite des activités de Postes Canada, nous serions également très inquiets au sujet du régime de pensions.

Est-ce possible de récapituler? Les témoins peuvent-ils nous dire quels sont les éléments d'un régime de pensions bien géré? Quels sont les éléments que nous devons mettre en place pour avoir un régime prospère dans le futur, un régime de pensions viables à long terme?

Je vais commencer avec M. Skinner.

M. Cory Skinner: Je dirais que certaines choses dont nous avons parlé seraient très utiles.

Si je peux résumer la situation ainsi, je dirais que l'un des aspects compliqués d'un régime traditionnel, comme celui en place actuellement, est son manque de flexibilité à l'égard des prestations. Quant à tous les avantages, premièrement, ils sont généreux si on les compare à ceux du marché — ils sont essentiellement identiques à ceux du régime de pensions du service public — et entièrement garantis. Il est très coûteux de fournir ce niveau de garantie et ce niveau de prestations.

Si, quand les temps sont durs, il y a une soupape de sécurité, si je puis m'exprimer ainsi, qui permet de diminuer les prestations, même temporairement, puis de les rétablir quand la situation s'améliore, ce genre de flexibilité a une énorme incidence sur le partage des risques et sur la viabilité — cela, combiné à de saines pratiques de placement. De plus, je crois que la gouvernance conjointe aide, car elle peut éliminer une certaine approche conflictuelle quant au régime de pensions et faire en sorte que toutes les parties travaillent dans le même sens.

Mme Brenda Shanahan: Monsieur St-Germain ou madame Cover.

M. Michel St-Germain: Je suis d'accord avec mon collègue.

Mme Brenda Shanahan: Oui, évidemment.

Madame Hemmings ou madame Pezzack, particulièrement dans le domaine des sociétés d'État, à ce propos?

Mme Lynn Hemmings: C'est difficile pour moi de parler des éléments qui sont, à mon avis, essentiels à un régime de pensions efficace sans révéler certaines des considérations dont nous tiendrons compte dans l'élaboration des options. Je ne peux pas donner trop de détails sur ce sujet.

Mme Brenda Shanahan: D'accord, je comprends.

Quelle serait la voie à suivre si nous devons examiner un régime quelconque? Il me semble que nous abordons les choses à l'envers. Si nous devons en ce moment précis dissocier complètement le régime de pensions de l'administrateur du régime, du promoteur actuel, à quoi cela ressemblerait-il?

Qu'est-ce que cela supposerait? Parlons-nous d'obstacles insurmontables ou pouvons-nous prévoir...? Pour reprendre un vieux cliché, nous sommes dans une grande période de turbulences, mais il est vrai dans le domaine des pensions que les choses ne sont plus ce qu'elles étaient. En fait, elles ne l'ont jamais vraiment été pendant une longue période, et nous tous ici sommes assez vieux pour nous souvenir de périodes très différentes également.

Cela est-il possible? Pouvez-vous envisager la direction et les syndicats travailler en collaboration pour que cela fonctionne?

● (1425)

M. Michel St-Germain: [Note de la rédaction: inaudible] parler du problème syndicat-patronat ici, mais je soulignerai deux aspects dont il faut tenir compte pour déterminer si la gouvernance conjointe peut être la solution pour Postes Canada. Le premier aspect est la convergence des intérêts. Les diverses parties prenantes doivent avoir des intérêts qui peuvent s'harmoniser. Le second aspect est qu'il doit y avoir un partage des coûts entre les parties, et je dirais même entre toutes les parties, incluant les retraités.

Ces deux aspects sont des défis de taille à relever. Je ne voudrais pas que vous croyiez qu'il est facile d'y arriver.

Mme Brenda Shanahan: D'accord, merci.

Brièvement, est-ce que quelqu'un souhaite faire un commentaire sur ce qui a été révélé récemment au sujet des retraités de Postes Canada pouvant transférer la valeur de rachat de leur pension et acheter des rentes ailleurs? Monsieur Skinner?

Cela semble être une décision assez récente du Bureau du surintendant des institutions financières qui permet aux retraités de Postes Canada de retirer la valeur de rachat de leur pension.

M. Cory Skinner: Je ne crois pas que cela soit vrai. Il faudrait que je voie le commentaire pour le situer dans son contexte, mais je crois que cela est impossible en vertu des règles actuelles concernant la conversion de la pension de retraite en une somme en capital par un retraité. Il est possible de le faire lorsqu'une personne perd son emploi — dans certaines tranches d'âges — elle peut retirer une somme forfaitaire.

Mme Brenda Shanahan: D'accord, merci beaucoup.

Le président: Monsieur Weir, vous avez trois minutes.

M. Erin Weir: J'ai trouvé cela très intéressant lorsque les députés du gouvernement ont posé des questions au sujet de l'évaluation de solvabilité du Régime de pension de la fonction publique fédérale. Évidemment, la réponse est qu'il n'y en a pas. Cela n'aurait aucun sens de supposer que le gouvernement fédéral ait à liquider son régime de retraite et verser toutes les prestations en même temps.

Bref, je voudrais savoir en quoi Postes Canada est différente. Pourquoi traitons-nous Postes Canada comme une entreprise privée plutôt que comme une entité faisant partie de la fonction publique fédérale?

Mme Lynn Hemmings: Je n'étais pas là en 2000.

Il y a eu un examen, vers la fin des années 1990 je crois — mais je mêle peut-être un peu les choses — conduit par le gouvernement de l'époque qui cherchait des moyens de faire des économies. Il a passé en revue divers régimes de retraite des sociétés d'État relevant du RPRFP. Il a procédé à une analyse et décidé de le retirer du RPRFP et de l'assujettir à la LNPNB. Il y a peut-être eu des justifications, on a peut-être tenu compte du fait que les services postaux ne font pas partie des services essentiels du gouvernement et qu'ils devraient donc être retirés.

M. Erin Weir: Dans les années 1990, la période que vous avez mentionnée, le gouvernement fédéral a également privatisé un certain nombre de sociétés d'État. Évidemment, si le gouvernement était dans ce mode, il devrait procéder à une évaluation de solvabilité des régimes de retraite de ces sociétés, ce qui serait exigé, à juste titre, dans le secteur privé. Puisque personne ne propose réellement la privatisation de Postes Canada, je me demande s'il ne serait pas pertinent de la traiter davantage comme le reste de la fonction publique fédérale.

J'aimerais entendre le point de vue de Mercer sur ce sujet également. J'ai posé des questions semblables aux autres témoins lors de la dernière série de questions, mais bien sûr, si les représentants de Mercer ont des opinions sur ce point, j'aimerais les entendre.

M. Cory Skinner: Je dirais que c'est une question de politique, jusqu'à quel point vous voulez faire une distinction entre les règles qui régissent les régimes de retraite des secteurs public et privé.

Mme Hemmings a soulevé une chose plus tôt au sujet de l'égalité des chances. En ce sens que, particulièrement si une société d'État est en concurrence avec le secteur privé, on pourrait soutenir que c'est une concurrence déloyale.

M. Erin Weir: Je ne crois pas que les entreprises de messagerie privées aient des régimes de retraite à prestations déterminées. C'est donc un argument assez hypothétique. Toutefois, je comprends ce que vous voulez dire.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Weir.

Je tiens à remercier tous nos témoins d'être ici aujourd'hui.

J'ai une question rapide pour Mme Cover.

Je suis intrigué par la structure de gouvernance conjointe de votre régime de retraite. Je sais que le régime de retraite de l'Ontario a fait de nombreux investissements au cours des années. Celui que je connais le mieux actuellement est l'achat de la société financière agricole Assiniboia il y a deux ou trois ans. Est-ce que ces décisions d'investissement sont prises également au sein de la structure de gouvernance conjointe?

● (1430)

Mme Mary Cover: Oui, notre conseil assure la supervision. En raison de notre structure, le conseil est chargé des investissements; les promoteurs du régime n'ont donc aucune influence directe sur les investissements que nous choisissons de faire.

Le président: Je vous remercie tous une fois de plus. Vos témoignages ont été très bien reçus et ils nous ont été très utiles. Certains des membres de notre comité ont peut-être des questions supplémentaires à vous poser, et j'espère que vous les inviterez à le

faire directement. À l'inverse, si vous avez d'autres informations qui, à votre avis, pourraient nous être utiles, veuillez les faire parvenir à notre greffière.

Nous allons suspendre la séance pendant quelques minutes, le temps que nos prochains témoins prennent place.

● (1430)

(Pause)

● (1435)

Le président: Collègues et témoins, nous allons reprendre la séance.

Je remercie tous nos témoins d'être ici aujourd'hui. Une fois de plus, je pars du principe que vous connaissez la procédure. Après vos déclarations préliminaires, nous poursuivrons avec les questions de tous les membres de notre comité.

Monsieur Irwin, vous êtes le premier à présenter votre discours. Est-ce une déclaration d'ouverture de cinq ou de dix minutes?

M. Tony Irwin (président, Canadian Consumer Finance Association): De cinq minutes.

Le président: Bien, allez-y quand vous êtes prêt.

M. Tony Irwin: Je vous remercie, monsieur le président et les membres du Comité.

Je m'appelle Tony Irwin et je suis le président de la Canadian Consumer Finance Association, anciennement la Canadian Payday Loan Association. Je suis heureux d'avoir la possibilité de prendre la parole devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes au sujet du document de travail « Postes Canada à l'ère du numérique ».

Notre association représente les sociétés de services financiers qui offrent des prêts sur salaire aux Canadiens ainsi qu'un éventail d'autres produits financiers incluant les prêts à tempérament, l'encaissement de chèques, des services de transferts télégraphiques, des services de paiement de factures et l'échange de devises. La CCFA compte 18 sociétés membres qui détiennent des permis de prêteur pour environ 960 points de services et plateformes de prêts en ligne. Cela représente 69 % de l'industrie des prêts sur salaire au Canada.

Un prêt sur salaire est habituellement un prêt d'un montant de 400 à 500 \$ que l'emprunteur doit rembourser dès sa prochaine paie. La définition juridique d'un prêt sur salaire est un prêt qui n'excède pas 1 500 \$ sur une période de moins de 62 jours. En 2008, le gouvernement fédéral a transféré la réglementation de ce produit aux provinces. La Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, l'Ontario, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard régissent maintenant les permis de prêteur et le Nouveau-Brunswick apporte une touche finale à ses règlements.

Pour mener des activités dans ces provinces, un prêteur sur salaire doit d'abord faire une demande de permis de prêteur; cela exige de payer des droits de permis annuels et souvent de fournir des données des transactions ou de produire des états financiers chaque année. Chaque province établit les frais maximums pouvant être imposés pour les prêts, et tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise sont strictement réglementés, notamment la divulgation des renseignements, les clauses contractuelles types, le droit des emprunteurs de renoncer à un prêt, les restrictions quant aux frais de défaut de paiement, la publicité, la vente de produits connexes et les pratiques de recouvrement.

Il y a beaucoup d'idées fausses et de renseignements erronés au sujet de l'industrie. Certains adversaires ont qualifié notre industrie d'abusives, mais celle-ci a connu une expansion en réponse à la demande des consommateurs. De nombreux Canadiens ont besoin d'obtenir rapidement un petit prêt pendant une courte période. Les banques et les caisses de crédit ne répondent pas à ce besoin pour les personnes qui n'ont pas une bonne cote de solvabilité ni de relation bancaire établie. L'Agence de la consommation en matière financière du Canada a publié, le 25 octobre 2016, un sondage mené auprès des emprunteurs de prêts sur salaire. Ce sondage révèle que 45 % des répondants ont généralement utilisé les prêts sur salaire pour payer des dépenses essentielles imprévues et 41 %, pour des dépenses essentielles prévues. Les emprunteurs vous diront que nos membres offrent un service précieux et nécessaire. Les gouvernements provinciaux l'ont compris lorsqu'ils ont décidé de réglementer l'industrie de façon à protéger les consommateurs tout en permettant la viabilité de l'industrie.

D'aucuns ont l'impression que l'industrie des prêts sur salaire connaît une croissance rapide et que les prêteurs font des profits excessifs. C'est faux. En 2009, lorsque les réglementations sont entrées en vigueur dans la plupart des provinces, on comptait environ 1 452 établissements de prêts sur salaire dans tout le pays. Aujourd'hui, il y a environ 1 426 établissements autorisés ayant pignon sur rue ou offrant leurs services en ligne. Le retour sur investissement des prêteurs sur salaire est bien inférieur à celui des banques. Si l'industrie était extrêmement rentable, elle aurait connu une croissance au cours des cinq dernières années et non un recul.

Comme le dit le document de travail portant sur Postes Canada, malgré les taux élevés, l'industrie du prêt sur salaire a de faibles marges. Le coût du crédit est élevé, car il est très coûteux à fournir. Si les coûts sont onéreux, ce n'est pas seulement en raison des taux de défaut plus élevés, comme le souligne le document de travail, mais aussi en raison du coût de fonctionnement élevé. Contrairement aux banques et aux caisses de crédit, les prêteurs sur salaire ne détiennent pas des dépôts et n'offrent pas d'importants prêts garantis pour aider à payer le coût de fonctionnement. En outre, notre industrie sert une grande proportion d'emprunteurs ayant un maigre dossier de crédit, et les prêteurs doivent utiliser une technologie et des systèmes complexes et onéreux pour gérer leurs offres de produits, leurs évaluations des risques et leur conformité aux règlements.

De nombreux prêteurs sur salaire offrent le service d'encaissement de chèques, dont il est question dans le document de travail. L'encaissement de chèques est un secteur concurrentiel, et le taux habituel pour l'encaissement de chèques est 2,9 % de la valeur nominale plus des frais par article de 3 \$ en moyenne. Pour un chèque de 300 \$, cela équivaut à 11,70 \$. Alors que le gouvernement indemnise les banques, les caisses de crédit et les sociétés de fiducie pour les pertes attribuables aux fraudes découlant de l'encaissement de chèques allant jusqu'à 1 500 \$, aucune indemnité du genre n'est offerte aux sociétés de services financiers. Elles doivent assumer le risque.

Il est important de noter qu'au cours des 10 dernières années, l'utilisation de chèques a chuté considérablement, et cette tendance se poursuit, car un nombre croissant d'entreprises effectuent leurs paiements par voie électronique. Résultats L'encaissement de chèques devient un service accessoire et de plus en plus marginal.

Le document de travail portant sur Postes Canada mentionne que les sociétés de prêts sur salaire se tournent de plus en plus vers les services en ligne. C'est très vrai. Il y a cinq ans, obtenir un prêt en ligne n'était pas monnaie courante. Aujourd'hui, il existe un certain

nombre d'applications que vous pouvez télécharger sur votre téléphone pour obtenir un prêt. Un sondage mené auprès de nos membres qui sont principalement des prêteurs ayant pignon sur rue révèle que, de 2010 à 2014, le montant prêté par leurs divisions en ligne a augmenté de 520 %.

● (1440)

Dans le passé, le client qui demandait à bénéficier d'un prêt en ligne, devait régulièrement attendre 24 heures avant que l'argent soit déposé dans son compte de banque. Grâce au progrès récent de la technologie, les prêteurs peuvent désormais déposer instantanément les fonds dans le compte de l'emprunteur. L'élimination de ce délai donnera lieu à une percée beaucoup plus importante et beaucoup plus rapide des transactions en ligne au Canada.

Une étude récente commandée par le Conseil des consommateurs du Canada conclut qu'au Royaume-Uni plus de 80 % des transactions se font en ligne. Aux États-Unis et en Australie, ce type de transactions représente les deux tiers de toutes les opérations de prêts sur salaire. Nous nous attendons à ce que la même chose se produise au Canada. Dans l'avenir, comme de plus en plus de clients seront branchés, il sera de moins en moins nécessaire de mettre des locaux à leur disposition pour les opérations bancaires et les avances de fonds.

L'accès au crédit pour tous les Canadiens est important. La Canadian Consumer Finance Association croit que plus les consommateurs disposeront d'options pour répondre à leurs besoins de crédit et mieux ce sera. Cependant, toute entreprise envisageant de s'installer sur le marché doit savoir que celui-ci est hautement réglementé et qu'il est très compétitif. Les marges sont faibles et même au maximum des frais d'emprunt permis dans chaque province, seuls les prêteurs les plus efficaces réussissent.

Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Hannah, avez-vous un exposé de cinq minutes ou de 10 minutes? De cinq minutes.

Merci, monsieur. C'est à vous.

M. Darren Hannah (vice-président, Finances, risques et politique prudentielle, Association des banquiers canadiens): Merci de m'avoir invité à venir témoigner devant vous cet après-midi pour contribuer à votre examen de la Société canadienne des postes.

Je m'appelle Darren Hannah et je suis vice-président, Finances, Risques et Politique prudentielle à l'Association des banquiers canadiens.

L'ABC représente 59 banques nationales, des filiales de banques étrangères ainsi que des succursales de banques étrangères au Canada.

Comme le comité le sait sans doute, l'ABC a été une participante active de la première phase du processus d'examen dirigé par le Groupe d'examen de Postes Canada. Le secteur bancaire n'a qu'un intérêt limité dans cet examen qui ne dépasse pas le projet caressé par certains de voir Postes Canada s'engager dans la prestation de services bancaires à l'échelle du pays. Nous craignons qu'une telle proposition n'aille pas dans le sens d'un besoin clair énoncé par une politique publique. Également, elle semble ignorer le fait que le Canada bénéficie d'un secteur des services financiers hautement concurrentiel et accessible, et que le secteur bancaire est l'un des plus strictement réglementés et supervisés de notre économie.

Le secteur bancaire du Canada est hautement concurrentiel. Actuellement, le Canada compte 80 banques actives, dont plus de 40 offrent des produits et des services aux consommateurs. Le Canada compte davantage de grandes banques qui se livrent une concurrence dynamique que tout autre pays européen, y compris le Royaume-Uni dont la population est près de deux fois celle du Canada. Il existe également des fournisseurs non bancaires de services financiers, notamment plus de 1 000 coopératives de crédit, qui livrent une concurrence active aux banques.

Grâce à ce grand nombre de fournisseurs de services financiers, les consommateurs canadiens tirent fort bien avantage des options qui leur sont offertes et magasinent avant de choisir les options qui répondent le mieux à leurs besoins. En vue de réduire les frais de service, près de 60 % des Canadiens ont changé de compte alors que 32 % ont carrément changé de banque. En outre, 65 % des Canadiens font affaire avec plus d'une institution financière; parmi ces personnes, 34 % sont clients de trois institutions ou plus. Avec le nombre de fournisseurs de services bancaires — banques et non-banques — qui se livrent une concurrence active à travers le pays, les consommateurs sont toujours bien servis sur le marché concurrentiel des services financiers au Canada.

Certains des partisans d'une banque postale avancent que les services bancaires sont devenus inaccessibles au Canada. Au contraire, les services bancaires sont plus accessibles que jamais auparavant. En effet, selon la banque mondiale, 99 % des adultes au Canada sont titulaires d'un compte auprès d'une institution financière. En outre, les Canadiens peuvent désormais effectuer leurs opérations bancaires en tout temps et de n'importe où, au moyen de diverses options qui reflètent leurs attentes croissantes à l'égard de services bancaires faciles et pratiques.

Les services en ligne font de plus en plus l'unanimité d'un très grand nombre de Canadiens de tous les groupes d'âge. Les services bancaires n'ont cessé d'évoluer. Les clients qui accèdent à leurs comptes en dehors des heures de bureau valorisent le caractère pratique de cette innovation. De nos jours, 55 % des Canadiens utilisent Internet comme le principal moyen d'effectuer des transactions bancaires, comparativement à 8 % en 2000. En outre, 48 % ont recours aux services bancaires en ligne pour payer leurs factures. Par ailleurs, le nombre de transactions effectuées en ligne continue d'augmenter, atteignant environ 615 millions en 2015.

Avec le nombre accru de propriétaires d'appareils mobiles au Canada, la plupart des banques offrent des services bancaires mobiles et des applications qui permettent aux consommateurs d'effectuer un ensemble de transactions quotidiennes à partir de ces appareils. Et le nombre de Canadiens qui en profitent est en hausse: au cours de l'année dernière, 31 % des Canadiens ont utilisé les services bancaires mobiles, comparativement à 5 % en 2010.

Les succursales demeurent une partie intégrante des services bancaires offerts au Canada. Les banques ont maintenu leur vaste réseau de succursales malgré le fait que seulement 13 % des Canadiens visitent une succursale pour obtenir les services bancaires courants. Ainsi, les besoins des clients désireux de recourir à une succursale pour des services bancaires ou bien pour obtenir des conseils en personne auprès d'experts au moment de prendre des décisions importantes, comme acheter une maison, effectuer des placements ou planifier sa retraite, seront comblés.

Affirmer qu'une banque postale est nécessaire pour que les Canadiens aient accès aux services bancaires ne reflète aucunement l'innovation soutenue et la commodité caractéristiques des services bancaires au pays.

Un secteur financier en santé est une composante clé d'une économie en santé. Le système bancaire canadien est largement reconnu comme étant l'un des plus solides et des plus sécuritaires au monde. Cette robustesse s'est principalement manifestée tout au long de la crise financière, lorsque le secteur bancaire canadien est demeuré performant et n'a nécessité aucun repêchage de la part des gouvernements, ce qui est tout à fait à l'opposé de ce qui a été vécu dans d'autres pays.

Les banques du Canada, avec la prudence dont elles font preuve ainsi que la réglementation et la supervision qui les encadrent, présentent un modèle de stabilité au sein du système financier mondial. Vu la force du système financier canadien et son importance pour la santé et la stabilité de l'économie nationale en générale, les propositions visant l'implication de Postes Canada dans les services financiers de détail doivent être minutieusement examinées. Le coût de la conformité réglementaire est élevé. Il est donc essentiel que tous les fournisseurs de services financiers aient en place l'expertise, les processus et les systèmes adéquats, ainsi que des pratiques de gestion de risque rigoureuses, afin de pouvoir protéger le système financier canadien. Étant donné que Postes Canada est une société d'État, au bout du compte, ce sont les contribuables qui en assument les risques d'exploitation.

• (1445)

Les Canadiens bénéficient d'un plus grand choix, d'une facilité accrue et d'un accès plus important que jamais auparavant en matière de services financiers. Les Canadiens sont bien servis par un système bancaire concurrentiel, réglementé avec prudence et géré efficacement. Nous convenons avec les membres du Groupe de travail qui ont trouvé que le Canada bénéficie déjà d'un marché des services financiers bien établi. Par conséquent, nous sommes d'avis qu'il n'existe aucun objectif d'intérêt général ni aucune lacune sur le marché justifiant que le gouvernement du Canada s'engage dans la prestation de services financiers de détail par l'intermédiaire de Postes Canada.

Merci encore pour cette occasion de présenter notre point de vue. Je vous invite à poser vos questions.

Le président: Merci, monsieur Hannah.

Monsieur Martin, avez-vous une déclaration d'ouverture de cinq minutes?

M. Robert Martin (conseiller principal de la politique, Association canadienne des coopératives financières): C'est sans doute plus près de 10.

Le président: Très bien, alors allez-y, s'il vous plaît.

M. Robert Martin: Bonjour. Je m'appelle Rob Martin et je suis conseiller principal de la politique à l'Association canadienne des coopératives financières. En faisant un tour de table, je pense que certains d'entre vous savent qui nous sommes.

L'Association canadienne des coopératives financières est l'association professionnelle nationale qui représente toutes les coopératives financières à l'extérieur du Québec. La Caisse Desjardins est notre partenaire, mais elle est surtout présente au Québec. L'ACCF représente 293 coopératives financières y compris la toute première caisse populaire à détenir une charte fédérale, UNI Coopération financière qui a pris naissance au Nouveau-Brunswick.

Les coopératives de crédit et les caisses populaires sont des institutions bancaires détenues par leurs membres et par leurs clients. Cela veut dire que nous sommes des concurrents, détenus à 100 % par des intérêts canadiens, des grandes banques. Actuellement, 5,6 millions de Canadiens font confiance à leur coopérative financière locale pour leurs besoins bancaires quotidiens. Ensemble, les coopératives financières du Canada emploient plus de 27 000 personnes et gèrent plus de 196 milliards de dollars d'actif. Nous sommes ainsi plus gros que la Banque nationale.

Nous détenons environ 6,3 % des actifs que possèdent les institutions de dépôt au Canada, mais nous sommes particulièrement présents dans deux segments clés du marché, puisque nous occupons 11,5 % des parts du marché de la PME et 10,4 % du marché de l'agriculture. Les coopératives financières sont, par définition, différentes des autres institutions bancaires. Nous ne sommes pas motivés par la maximisation des bénéfices, et nous nous concentrons surtout sur les avantages que nous procurons à nos membres et à nos collectivités. Cela veut dire que nous offrons des taux préférentiels ainsi que des ristournes aux membres des coopératives de crédit, et que nous maintenons des filiales et des points de service dans les régions mal desservies.

D'ailleurs, les coopératives de crédit sont les seules à offrir des services bancaires dans 380 collectivités du Canada. De plus, les coopératives de crédit offrent d'autres formules de prêts sur salaire, comme le service de prêts « Fair and Fast » de Vancity ou « cash crunch loan » de la First Calgary Financial, afin d'aider les particuliers à se sortir d'une dette due à un prêt sur salaire. Servus Credit Union, dans le nord de l'Alberta, propose le même genre de service, tout comme notre réseau en Ontario.

Bien que les coopératives de crédit fassent appel aux services de courrier et de colis de Postes Canada, si nous nous présentons aujourd'hui devant vous, c'est pour parler de l'arrivée possible de Postes Canada dans l'industrie des services financiers. Nous savons que le STTP fait la promotion d'une banque postale afin d'augmenter les revenus de Postes Canada, de contrecarrer ses pertes et de maintenir des emplois. D'autres appuient l'offre de services financiers dans les régions rurales ou éloignées et dans les communautés autochtones qui sont mal desservies par les banques. Évidemment, étant donné leur passé et leur orientation, les coopératives de crédit se préoccupent beaucoup du sort des personnes exclues financièrement et elles sont toujours ouvertes à nouer le dialogue avec le gouvernement sur ces questions-là. Cela étant posé, l'ACCF n'est pas favorable à l'idée d'instaurer une banque postale autonome au Canada. Notre raisonnement à cet égard rejoint tout à fait le contenu du rapport du groupe de travail chargé de l'examen de Postes Canada.

Plus précisément, nous estimons que l'analyse de rentabilisation de cette entreprise est faible et que l'arrivée de Postes Canada dans le domaine bancaire pourrait entraîner des conséquences négatives non voulues dans le marché. Pour ce qui est de notre premier point, étant donné la rapidité avec laquelle le secteur des services financiers est en train d'évoluer, nous sommes convaincus qu'une banque postale aurait beaucoup de difficultés à s'implanter sur un marché saturé et par ailleurs fort bien desservi. Du côté de l'offre, le marché est en effet desservi par près de 80 banques à charte, par l'ATB en Alberta, par Desjardins et par quelque 293 coopératives de crédit partout au Canada. Ces institutions offrent des services de saisie de chèque à distance, ce qui élimine la nécessité d'accéder à un guichet bancaire ou à une succursale et la plupart des institutions permettent à leurs clients ou à leurs membres d'effectuer toutes leurs opérations bancaires — de la demande de prêt aux transferts de fonds — dans le

confort de leur foyer. Il n'est donc pas surprenant que les coopératives de crédit constatent un déclin régulier de la fréquentation de leurs succursales.

De plus, les Canadiens peuvent se prévaloir des services de la Banque de développement du Canada, du Crédit agricole Canada et d'Exportation et Développement Canada. Côté demande, comme mon collègue l'a dit, une recherche de la Banque mondiale laisse entendre que très peu de demandes de services financiers ne peuvent être comblées. L'étude de la Banque mondiale indique que 99 % des Canadiens adultes âgés de 15 ans et plus ont un compte en banque d'un type ou d'un autre. D'autres recherches effectuées par le Centre canadien de politiques alternatives indiquent que 3 % de tous les Canadiens adultes n'ont pas du tout de compte en banque. Certes, cette proportion passe à 8 % dans le cas des Canadiens à faible revenu. Cet état de chose mérite l'attention de nos décideurs. L'ACCF est ouverte au dialogue avec le gouvernement sur la façon dont on pourrait régler ces problèmes. Cependant, nous ne croyons pas que la situation justifie la création d'une banque postale autonome au Canada.

Venons-en à notre deuxième point. Un mouvement concerté visant à instaurer une banque postale au Canada pourrait donner lieu à des conséquences imprévues et à une sursaturation du marché des services financiers. Les banques et les coopératives de crédit pourraient elles-mêmes se retrouver en concurrence avec une banque postale bénéficiant des privilèges et des avantages que constituent les subventions de l'État, difficiles à égaler dans le secteur privé. Dans une recherche, l'Institut C. D. Howe constate que les institutions financières d'État bénéficient d'un capital à un coût comparativement moindre à celui du secteur privé parce qu'elles peuvent émettre des dettes qui sont garanties par le gouvernement fédéral et qu'elles peuvent directement emprunter auprès du gouvernement lui-même à des taux préférentiels.

• (1450)

L'institut estime que les sociétés d'État empruntent à des taux de 30 à 50 points de base inférieurs à ceux disponibles pour les concurrents du secteur privé, comme les coopératives de crédit. En période de difficulté économique, cet écart peut atteindre 300 points de base. Un tel avantage sur le plan du financement peut nettement favoriser les secteurs étatiques qui sont en mesure d'offrir de meilleurs prix. Si une banque postale devait consentir des prêts sur la base de ces avantages, elle risquerait d'entraîner des effets pervers, si bien que des banques et des caisses d'épargne de crédit pourraient se retirer de tous les marchés où les marges sont minces.

De plus, une banque postale bénéficierait d'un réseau de points de vente déjà établi. Une banque postale aurait donc un avantage par rapport à la concurrence grâce à un réseau de points de vente constitué de quelque 6 400 emplacements à l'échelle du Canada. Ce réseau a été mis en place grâce aux investissements du gouvernement du Canada, sur plusieurs décennies, dans le cadre de la réalisation du mandat des Postes. D'entrée de jeu, une banque postale devrait assumer des coûts inférieurs à ceux auxquels doivent faire face les autres institutions financières pour l'établissement et l'administration d'un réseau financier.

Il sera difficile, pour certaines banques et caisses d'épargne et de crédit dans les régions, qui ont une assiette économique limitée ou des marges d'exploitation très faibles, de rivaliser avec la banque postale, ce qui pourrait venir saper leur modèle économique. Je pourrais vous en dire davantage à ce sujet en réponse à vos questions.

Pour terminer, une banque postale serait soumise à moins de contraintes réglementaires. En effet, si le passé est garant de l'avenir, il faut s'attendre à ce qu'une banque postale fasse l'objet de moins de pressions réglementaires que les banques et les caisses d'épargne et de crédit. Par exemple, Financement agricole Canada, la BDC et EDC n'ont pas à répondre auprès d'un organisme national prudentiel de réglementation. Qui plus est, ces institutions d'État font souvent l'objet de moins de restrictions législatives quant à leur pouvoir de gestion et à leurs activités. Tel n'est pas le cas des caisses d'épargne et de crédit et des banques qui sont soumises à d'importantes restrictions qui limitent leurs pratiques commerciales; elles sont donc sujettes en permanence aux lignes directrices prudentielles.

Avant de conclure, je tiens à souligner le fait que le gouvernement fédéral a lancé deux initiatives parallèles pour étudier la concurrence et l'inclusion financière dans le secteur bancaire canadien. La première, annoncée dans le budget de 2016, a consisté à repousser de deux ans l'examen quinquennal des services financiers, soit de 2017 à 2019, et à financer cet effort à hauteur de 4,2 millions de dollars. Il est question d'examiner la concurrence et les services sur le marché. La seconde initiative, récemment annoncée par le Bureau de la concurrence, vise à déterminer quelles répercussions les percées technologiques dans le secteur des services financiers au Canada peuvent avoir sur la façon dont les consommateurs utilisent les services et les produits financiers.

Du point de vue des politiques, il serait mal avisé pour le gouvernement du Canada d'instaurer une banque postale avant que ces études ne soient terminées et que leurs recommandations ne soient connues du public.

En conclusion, l'Association canadienne des coopératives financières remercie le comité de lui avoir donné l'occasion de contribuer à son étude. Bien que l'ACCF n'appuie pas la création d'une banque postale au Canada, nous comprenons tout à fait qu'il soit nécessaire de rendre plus accessibles les services bancaires dans certaines régions cibles. L'ACCF est prête à collaborer avec le gouvernement pour trouver la meilleure solution possible, par le biais de la collaboration entre les secteurs public et privé.

Nous serons heureux de répondre à vos questions.

Merci.

• (1455)

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons directement passer aux questions. Monsieur Whalen, vous avez sept minutes.

M. Nick Whalen: Merci de vous être déplacés. Nous avons recueilli beaucoup de témoignages à l'échelle du pays, et pas simplement des membres du STTP, mais aussi de résidents de collectivités qui souhaitent disposer de services bancaires postaux et qui voudraient que les revenus supplémentaires découlant de cette opération permettent à financer le fonctionnement de Postes Canada.

On nous a également dit que les banques et divers groupes de lobbying tiennent un double discours en affirmant, d'une part, qu'il y a abondance de concurrence et, d'autre part, qu'ils ne seraient pas en mesure de faire face à la concurrence de Postes Canada si celle-ci se lançait dans le secteur bancaire.

Pour ce qui est des services bancaires en ligne, monsieur Hannah, puisque vous représentez les banques, estimez-vous que les banques canadiennes se taillent la part du lion des services bancaires en ligne au Canada ou que ce sont plutôt des concurrents étrangers, comme PayPal et d'autres fournisseurs de services, qui assurent l'essentiel des opérations bancaires en ligne au Canada?

M. Darren Hannah: Permettez-moi d'abord de faire la différence entre les services bancaires en ligne et les services de paiement. Quand on parle de services bancaires en ligne, on parle de tout un ensemble de produits accessibles par Internet, qui permettent de faire des opérations financières à partir du compte en banque. Vous pouvez faire un dépôt en effectuant une saisie de dépôt à distance; vous pouvez faire un paiement; vous pouvez régler une facture; vous pouvez transférer des fonds; vous pouvez faire des remises. Autrement dit, vous pouvez faire en ligne à peu près tout ce que vous feriez au comptoir. Un service comme PayPal ne fait qu'une seule chose: il déplace l'argent entre deux personnes. Il s'agit donc là de deux choses légèrement différentes.

Pour en revenir à ce que vous disiez, s'il y a une chose que nous appuyons entre toutes, c'est l'instauration d'un cadre réglementaire solide pour encadrer tous les fournisseurs de services financiers et tous les fournisseurs de services de paiement comme PayPal pour faire en sorte que les Canadiens qui utilisent un produit ou un service puissent le faire dans la certitude qu'un cadre réglementaire solide fixe des normes minimales pour la sécurité de la transaction.

M. Nick Whalen: Si vous vous fiez sur votre expérience, combien y a-t-il de fournisseurs d'infrastructures dorsales de TI sur le marché? À peu près. Je parle de l'infrastructure qui est nécessaire au lancement ou au soutien d'un service bancaire en ligne. Peut-on facilement se procurer cette infrastructure auprès des nombreux fournisseurs internationaux ou chaque banque doit-elle fabriquer son propre système?

M. Darren Hannah: Ce n'est pas une petite entreprise que de se doter de la capacité technologique permettant d'exploiter un service bancaire complet dans le contexte d'aujourd'hui. Pour vous donner une idée de ce que cela représente, l'année dernière seulement, les banques canadiennes ont investi 10 milliards de dollars dans la technologie. Cela vous donne une idée du coût nécessaire à l'acquisition d'une capacité exigée par les Canadiens, afin qu'ils disposent des services qu'ils désirent, si les banques veulent demeurer concurrentielles.

M. Nick Whalen: Je suis sûr que nous pourrions trouver bien d'autres choses plus intéressantes à faire avec 10 milliards de dollars, plutôt que de nous doter de notre banque à nous.

S'agissant de miser sur le réseau bancaire existant, le groupe de travail et des analystes indépendants ont laissé entendre que la banque postale pourrait rapporter dans les 10 millions de dollars par an, à condition que les grandes banques collaborent avec Postes Canada pour offrir des services en région rurale, mais à quel prix.

De votre point de vue, pensez-vous que les concurrents de la poste, qui font partie de votre organisation, auraient envie de collaborer à cette tentative pancanadienne, aux côtés de Postes Canada, de desservir le Canada rural, de s'assurer que le monde rural pourra avoir accès aux services bancaires dont ils ont besoin au XXI^e siècle?

• (1500)

M. Darren Hannah: Je commencerai par vous dire qu'il faut évaluer les partenariats au coup par coup. Dans le cas qui nous intéresse, cependant, le défi consiste à définir ce que partenariat veut dire. Un partenariat peut signifier bien des choses, présenter divers degrés de complexité et d'interaction et il m'est très difficile de généraliser.

M. Nick Whalen: Monsieur Martin, je me tourne alors vers vous. Est-ce que les coopératives de crédit seraient ouvertes à une telle chose? L'une des hypothèses étudiées par le groupe de travail était que, pour parvenir à un modèle à peine rentable, il faudrait nouer des partenariats avec les institutions financières existantes. Les caisses de crédit et caisses populaires seraient-elles ouvertes à un tel partenariat avec Postes Canada pour offrir des services dans les collectivités où la Société dispose de suffisamment de ressources physiques et est présente dans des localités où la densité de population est suffisante, même si c'est en région rurale? Seriez-vous ouvert à cela?

M. Robert Martin: En un mot: oui. Certaines de nos coopératives financières nous ont déjà indiqué qu'elles seraient intéressées à travailler en partenariat avec Postes Canada, bien que nous entretenions certaines réserves à cet égard. Traditionnellement, l'État recherche des partenaires par le biais d'appels d'offres qui sont souvent remportés par le soumissionnaire le plus important, celui qui offre le plus d'argent. C'est cela qui nous inquiète et s'il est question d'opter pour le modèle d'un partenariat, nous souhaitons que le processus soit ouvert aux petites institutions afin de leur permettre de participer et que le marché ne soit pas exclusivement réservé à une institution ou deux.

M. Nick Whalen: Monsieur Martin, votre organisation offre-t-elle toute la suite des instruments bancaires en ligne à ses clients des différentes coopératives de crédit au pays?

M. Robert Martin: Oui.

M. Nick Whalen: Dépensez-vous des dizaines de milliards de milliards de dollars par an pour vous doter d'un tel système à l'interne?

M. Robert Martin: Nous dépensons beaucoup. Je n'ai pas les chiffres exacts, mais c'est très coûteux. L'un des problèmes tient au fait que nos membres souhaitent que nos services soient offerts au comptoir, qu'ils soient disponibles par téléphone, par Internet et dans des contextes différents... et le nombre de canaux réclamés semble proliférer. Nous essayons de nous tenir à jour sur ce plan, bien que l'on constate un certain déclin dans l'activité des succursales.

Nous dépensons beaucoup.

M. Nick Whalen: Parfait. Cela me va.

Estimez-vous que la part de marché des coopératives de crédit, dans l'ensemble, est en progression ou qu'elle demeure à peu près la même?

M. Robert Martin: Cela dépend des régions. Je dirais que, dans l'ensemble, pour ce qui est des actifs, les choses ne bougent pas. Nous progressons sur le marché de la PME, mais quand on considère globalement les coopératives de crédit au Canada, nous sommes aussi gros que BMO. Nous avons progressé dans le secteur agricole. Jusqu'à il y a deux ans, environ, nous avons progressé, puis il y a eu un ralentissement.

M. Nick Whalen: Le groupe de travail a notamment parlé de la valeur de la marque Postes Canada. Estimez-vous que le nom de Postes Canada, associé à des opérations bancaires, permettrait à votre organisation d'attirer et de conserver les clients que vous ne pourriez normalement pas attirer et retenir? Votre organisation paierait-elle une prime pour faire partie d'un tel...?

M. Robert Martin: Il faudrait peut-être renverser la proposition, à savoir que, dans certaines régions, les coopératives de crédit serviraient d'aimants, comme dans le nord de l'Alberta avec Servus Credit Union. Si l'on envisageait l'opération sous l'angle d'une tentative de positionnement conjointe avec Postes Canada, il serait possible de dégager des synergies. Encore une fois, tout dépend des conditions contractuelles de l'association avec Postes Canada et du

modèle retenu. Encore une fois, nous voulons qu'il s'agisse d'un processus ouvert.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez sept minutes.

M. Kelly McCauley: Merci, messieurs.

Monsieur Irwin, merci de vous être déplacé aujourd'hui. J'apprécie ce que vous avez dit. Dans notre tournée du pays, on nous a beaucoup parlé de... je ne dirais pas d'« exercices de maquillage », mais plutôt de discours prédateurs. D'après ce que j'ai cru comprendre, la plupart des entreprises de prêt sur salaire se situent à un coin de rue ou deux d'une banque. Est-ce généralement cela?

M. Tony Irwin: Je n'ai pas ce renseignement précis, mais je ne serais pas surpris que cela arrive.

M. Kelly McCauley: La plupart de vos clients, si j'ai bien compris, ont un compte bancaire. Le problème tient simplement à ce que vous ne pouvez pas encaisser leur chèque de paie et leur permettre d'avoir immédiatement accès à l'argent.

M. Tony Irwin: C'est exact. Les services bancaires ne sont pas le problème; les gens ont des comptes. Le problème, c'est le crédit. Ils ont eu de la difficulté dans d'autres institutions.

M. Kelly McCauley: Exact.

Je suppose que Money Mart est le plus gros joueur au Canada. Quelle est la grosseur de son service de recouvrement? Quelqu'un à Edmonton nous a dit que Money Mart connaît un taux de défaillance d'environ 20 % pour les chèques encaissés et que quelque 500 personnes travaillent dans son service de recouvrement.

Je vous pose la question parce que cela a resurgi un petit peu plus tôt quand on s'est demandé si Postes Canada aurait son propre service de recouvrement.

● (1505)

M. Tony Irwin: Oui. J'ai lu certaines transcriptions en préparation de mon témoignage aujourd'hui.

Je ne sais pas combien de personnes Money Mart emploie dans son service de recouvrement, mais, à Victoria, la compagnie dispose d'un imposant service pour cela. Il y a toute une équipe.

Il y a, je crois, quelques aspects importants à mentionner d'après certains témoignages que j'ai lus. Pour ce qui est du recouvrement, Money Mart ne se pourvoit généralement pas en justice pour obtenir réparation. Ce sont de petits prêts.

M. Kelly McCauley: D'après ce que j'ai cru comprendre, ce n'est pas une procédure simple, n'est-ce pas?

M. Tony Irwin: Non, ce n'est pas simple. Il faut passer beaucoup de temps avec les clients en difficulté pour essayer d'établir un plan de remboursement et, bien des fois, cela se fait avant même que le prêt arrive à échéance, quand le client indique qu'il ne sera pas en mesure de rembourser à temps. Nos membres essaient différentes façons pour collaborer avec leurs clients afin d'obtenir remboursement des prêts.

M. Kelly McCauley: Bien.

Monsieur Hannah, tout à l'heure, j'ai posé cette question à un autre témoin. La banque postale est présentée par certains comme la panacée qui va guérir Postes Canada de tous ses maux financiers. À combien reviendrait la capitalisation de Postes Canada pour qu'elle soit une véritable banque à l'échelle du pays?

M. Darren Hannah: Bonne question. En fait, l'organisme de réglementation serait mieux en mesure que moi de vous répondre. Il y a des exigences minimales en matière de capitalisation. L'entreprise doit prouver à l'organisme de réglementation qu'au-delà du minimum requis, elle dispose d'un capital suffisant pour mener ses opérations et qu'elle est dotée d'une capacité opérationnelle et d'une équipe de gestion suffisantes pour prouver qu'elle sait ce qu'elle fait et qu'elle peut s'acquitter de son mandat.

M. Kelly McCauley: Dans les plusieurs milliards de dollars?

M. Darren Hannah: Ce serait énorme.

M. Kelly McCauley: Bien. Voici ce que nous avons appris en Alberta. L'ATB est passée à un nouveau système comptable, celui de SAP. Je crois savoir qu'elle a dépensé 500 millions de dollars en formation seulement sur le nouveau système. Cela défie le bon sens quand on pense ce qu'il faudrait investir pour faire la même chose à l'échelle du pays, pour équiper les succursales.

On nous a également parlé du nombre de fermetures de banques et de fermeture de coopératives de crédit dans les petites villes, mais selon un rapport, il y en aurait moins de 100 de prévues sur 5 ans. Est-ce que cela vous paraît exact? Dans un rapport de la Banque de Montréal, on parle de « plusieurs » fermetures à l'échelle du pays.

Encore une fois, je pose cette question simplement pour contrer ce discours inspiré par une utopie cauchemardesque voulant que les banques fermeront partout et que nous allons nous retrouver sans service.

M. Darren Hannah: Comme je l'ai dit dans mes remarques liminaires, les succursales gardent leur importance. Elles demeurent une caractéristique du système bancaire. On compte actuellement plus de 6 300 succursales bancaires au Canada. Leur nombre a un peu augmenté au cours des dernières années. Il convient de remarquer qu'il y a à peu près deux fois plus de succursales bancaires que de points de vente de la Société canadienne des postes.

M. Kelly McCauley: Bien.

M. Darren Hannah: Si vous ajoutez les coopératives de crédit, je crois que le rapport atteint 3 pour 1. L'empreinte est très étendue et elle est substantielle.

M. Kelly McCauley: Donc, vous êtes en croissance.

Monsieur Martin, certains de vos collègues aux caisses Desjardins nous ont parlé de séances de formation en services bancaires en ligne et mobile offertes aux aînés, en Saskatchewan. Menez-vous de plus en plus d'initiatives semblables au sein du mouvement des caisses de crédit pour desservir les régions rurales où les gens pourraient être intéressés par...

M. Robert Martin: Par le passé, il était d'usage que chaque coopérative de crédit offre ses propres programmes d'éducation financière. Désormais, Vancity dispose d'un programme en éducation financière, appelé « Each One, Teach One », où tout le monde apprend à tout le monde. Cette caisse distribue son programme gratuitement. Elle l'a lancé à l'échelle du pays. Les coopératives de crédit commencent à intégrer le modèle d'éducation financière de Vancity. Ce projet va se poursuivre pendant plusieurs années et il va permettre d'éliminer tout doublement dans nos programmes d'éducation financière.

Donc, c'est vrai, nous sommes très actifs de ce côté-là.

M. Kelly McCauley: Monsieur Hannah, vous allez peut-être pouvoir me répondre, à moins que M. Martin ne le fasse. Quand nous sommes allés au Nouveau-Brunswick, nous avons entendu parler d'un maire local qui fait un travail absolument phénoménal

dans sa ville, mais qui a perdu la succursale bancaire, même s'il est allé jusqu'à offrir un loyer gratuit pour attirer une banque et que personne ne s'est montré intéressé.

Dans l'un des rapports où il est question de créer un partenariat entre les banques et la Société canadienne des postes, il est recommandé de simplement louer un espace dans un bureau de poste existant. Est-ce viable? Est-il envisageable qu'une banque puisse s'installer dans les locaux de la Société canadienne des postes si une ville florissante n'arrive pas à faire venir une banque en lui offrant un loyer gratuit, la rentabilité n'étant pas au rendez-vous?

• (1510)

M. Darren Hannah: Vous venez de mettre le doigt sur le problème. Comme vous l'avez dit, c'est une question de viabilité financière. Le loyer n'est qu'un des facteurs intervenant dans les calculs de viabilité financière. Il faut songer à la taille du marché, au trafic piétonnier et aux circonstances économiques. La décision de fermer une succursale n'est jamais prise à la légère. Il se trouve toujours des clients que vous voulez aller chercher et d'autres que vous voulez conserver, sans compter que vous faites partie de la collectivité. La banque applique tout un processus pour consulter la collectivité et lui proposer des solutions de remplacement.

En fin de compte, vous avez raison. Tout dépend de la viabilité et l'évaluation de la viabilité fait intervenir tout un ensemble de facteurs.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

M. Erin Weir: Monsieur Irwin, vous avez laissé entendre que, pour beaucoup, les prêteurs sur salaire ne répondent pas à un besoin réel. Si je vous disais que nous estimons qu'il s'agit là d'un marché important et que Postes Canada pourrait peut-être y prendre part.

Vous avez souligné qu'une des raisons pour lesquelles les prêts sur salaire ne sont pas rentables, est le grand nombre de défauts de paiement. Dans votre secteur je me demande s'il ne serait pas possible de faire appel à l'Agence de revenu du Canada pour récupérer l'argent des prêts impayés afin de rendre cette opération plus rentable?

M. Tony Irwin: Pour être honnête, je n'y ai jamais pensé. Nous estimons plutôt que cette industrie répond à un réel besoin. C'est pour cela qu'elle existe.

Pourtant, nous enregistrons de nombreux défauts de paiement — des prêts étudiants, par exemple — mais c'est une idée que je devrais peut-être transmettre à nos membres. Nous n'y avons jamais pensé avant.

M. Erin Weir: Eh oui, si l'on avait au moins un organisme du gouvernement fédéral qui fasse des prêts sur salaire... Peut-être cela arrivera-t-il.

J'ai une question pour M. Hannah.

Merci pour votre exposé très bref, cependant afin de le condenser davantage, j'ai l'impression que vous avez soutenu que le Canada dispose d'un secteur bancaire très développé et qu'il n'a donc pas besoin d'une banque postale.

Un autre pays qui dispose aussi d'un secteur bancaire très développé depuis longtemps est la Suisse. Pourtant, la poste suisse offre des services bancaires et réussit très bien. Comment réagissez-vous à cela?

M. Darren Hannah: Il est vrai que, dans certains pays, on retrouve des services bancaires offerts par la poste, mais en général, c'est parce que la poste offrait ce genre de services dès le début et que le système bancaire a évolué autour, face à un concurrent qui occupait déjà le marché.

Pour autant que je sache, je ne pense pas qu'un service postal — dans un marché bancaire offrant un accès universel à des services bancaires ainsi que la propriété universelle des comptes — ait pu réussir à pénétrer un tel marché et à le faire de façon viable.

M. Erin Weir: Donc, vous ne pensez pas que ce soit le cas de la Suisse? Selon vous, le service bancaire postal a existé avant le système bancaire?

M. Darren Hannah: Tout ce que je dis c'est que, dans ce cas, comme dans de nombreux autres cas, le système bancaire postal a évolué parallèlement au système bancaire normal et que tout ce beau monde a grandi ensemble. Je ne suis pas au courant de nombreux cas où un service postal soit parvenu à pénétrer sur un marché bancaire développé.

M. Erin Weir: Parfait.

Monsieur Martin, vous voilà face à un comité dont le président et le vice-président viennent de la Saskatchewan. Ils apprécient sans doute l'importance des coopératives de crédit. Cependant, êtes-vous prêt à reconnaître que les coopératives de crédit ne sont pas vraiment présentes dans de grandes parties du Canada?

M. Robert Martin: Bien sûr.

Nous sommes, depuis toujours, très présents à l'ouest de la frontière de l'Ontario, surtout en Colombie-Britannique, en Saskatchewan et au Manitoba. Nous avons fait des percées en Alberta, mais nous sommes confrontés à l'ATB.

En Ontario, vous risquez de ne pas avoir une idée de l'ampleur du réseau des coopératives de crédit si vous vivez à Toronto ou à Ottawa, parce que vous n'en verrez pas beaucoup. Mon père était membre de l'Ontario Educational Credit Union et je me souviens que nous devions nous rendre en voiture jusqu'à un petit bâtiment cubique. Je me suis toujours demandé ce qu'il allait faire là-bas et, un jour, je me suis rendu compte que c'était une coopérative de crédit. Donc, ce genre d'institution n'a pas marqué ma jeunesse.

À London, à Guelph ou à Kawartha, vous verrez que les caisses de crédit poussent comme des champignons, en partie parce que les banques, nos concurrentes, modifient leur stratégie de positionnement sur le marché et que nous pouvons combler les vides.

Encore une fois, nous ne sommes pas très présents sur le marché de l'Atlantique, mais les banques y sont depuis toujours, depuis le début de la Confédération et les choses sont donc difficiles pour nous.

•(1515)

M. Erin Weir: D'après moi, aucun de ceux qui font la promotion de la banque postale ne veut éjecter les coopératives de crédit du marché. Seriez-vous prêts à faire un compromis si Postes Canada offrait des services bancaires dans les régions où les coopératives de crédit ne sont pas très présentes? Les coopératives de crédit pourraient peut-être offrir des services dans les bureaux de poste des régions où Postes Canada a des réseaux bien établis.

M. Robert Martin: Bien sûr, en théorie, cela serait logique. Nous y voyons une possibilité. D'ailleurs, les coopératives de crédit sont intéressées par ce genre de modèles.

Je me dois toutefois de placer ce que je dis en contexte. Vous dites que personne n'imaginera jamais de faire venir Postes Canada et de

chasser les coopératives de crédit du marché. Or, si je me fie à notre expérience avec d'autres sociétés d'État, nous avons été confrontés à une concurrence extrême dans le domaine des prêts, tant en ce qui concerne les conditions que les prix. Je ne veux pas ressasser de vieilles histoires, mais Financement agricole Canada a posé un gros problème à notre réseau en passant de près de 14 à 15 % du marché en 1993. Puis, l'institution a reçu le mandat de nous faire directement concurrence et a gagné 32 % des parts du marché. Nous avons essayé de résister pour conserver notre part aux environs de 10 à 11 %. Une partie de mon travail consistait à répondre aux appels des gens de coopératives de crédit qui nous disaient: « Voilà les conditions de FAC que nous ne pouvons concurrencer; c'est impossible! »

M. Erin Weir: Bien sûr. Je ne sais pas combien de fois nous allons devoir revenir sur ce débat à propos de FAC, mais je comprends l'analogie.

M. Robert Martin: Je dois terminer là-dessus, parce que je tiens à souligner que nos relations avec la FCC se sont considérablement améliorées.

M. Erin Weir: D'accord.

M. Robert Martin: Six à sept bonnes années de dialogue avec la FCC ont été nécessaires à l'amélioration de notre position, avec l'appui du ministre Ritz.

M. Erin Weir: Alors, cela pourrait peut-être bien fonctionner avec Postes Canada.

M. Robert Martin: C'est possible, mais nous voulons avoir la certitude que, si nous nous engageons sur cette voie, cela se fasse d'une façon qui permette la participation de toutes les parties en cause, que ce ne soit pas fait d'une manière exclusive, par exemple, avec une ou deux grandes banques à guichets génériques.

M. Erin Weir: À ce sujet, j'ai une autre question à poser à M. Hannah.

Certains de vos membres envisagent la fermeture de certaines succursales situées dans des emplacements moins rentables ou à croissance plus lente. Plutôt que de fermer complètement ces succursales, qu'arriverait-il si vos membres étaient en mesure d'offrir des services bancaires à l'extérieur des comptoirs postaux qui vont poursuivre leurs activités? Je veux dire que Postes Canada ne s'engagerait pas nécessairement dans les services bancaires en soi, mais pourrait collaborer avec vos membres pour offrir des sites de services.

M. Darren Hannah: La réponse courte à cette question est, je crois, liée à la question précédente. Le lieu physique ne représente que l'un des aspects de la viabilité. Au bout du compte, ce doit être économiquement viable pour la banque et aussi pour Postes Canada.

Le président: Monsieur Ayoub, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Merci, monsieur le président.

Messieurs les représentants de l'Association des banquiers canadiens et de l'Association canadienne des coopératives financières, je vous remercie d'être avec nous aujourd'hui.

Nous en sommes à la fin de notre processus de consultation. Nous avons beaucoup entendu parler du service de banque postale. On nous a dit que c'était une solution viable dans certains cas. En tout cas, c'est ce que les membres du syndicat pensaient, plus particulièrement.

Je vous ai écoutés. J'aurais été étonné d'entendre le contraire de ce que vous nous avez dit. En effet, je n'ai jamais entendu personne ni aucune industrie se prononcer en faveur de l'arrivée d'un nouveau concurrent. Je ne m'attendais pas à un autre discours de votre part. Je vous dis cela sans vous enlever quoi que ce soit; ce n'est rien de personnel.

Par contre, j'ai entendu M. Martin dire des choses intéressantes. Du côté des coopératives, on se penche davantage sur les besoins des membres. On s'attarde à une préoccupation qu'on a soulevée à maintes reprises partout au Canada. Dans les régions éloignées, il y a moins de services. Dans certains cas, même les coopératives se retirent. C'est malheureux, étant donné que, dans certains cas, c'est la dernière forme d'institution financière présente dans la région.

Cela dit, il y a pire. Souvent, les gens qui sont en région n'ont pas accès à des réseaux Internet de qualité. Lorsqu'on sort des grands centres urbains, on est pris dans un étai.

Par ailleurs, comme vous l'avez confirmé, monsieur Martin, 1 % des gens n'ont pas de compte bancaire, et ce sont surtout des gens à faible revenu, des gens qui ont des besoins particuliers et qui n'ont pas facilement accès au crédit.

On le dit, l'intérêt des banques est de faire de l'argent. Monsieur Hannah, vous avez dit qu'il y avait un processus robuste qui menait à la décision de fermer une succursale. Néanmoins, si vous faites de l'argent, vous ne la fermerez jamais. Si vous ne faites pas d'argent, vous allez la fermer assez rapidement. Pour moi, c'est aussi simple que cela.

Peut-on voir les choses d'une nouvelle façon et profiter de cette occasion qui se présente? De fait, c'est une occasion. On parlait initialement de Postes Canada, or voilà qu'on en vient à parler de service de banque postale. Cela met en lumière une lacune du système bancaire et coopératif canadien. Il y a des améliorations à apporter de ce côté. Il y a peut-être une occasion qui se présente du côté de Postes Canada, peut-être pas.

J'aurais aimé vous entendre dire comment on peut coopérer — M. Martin va être content — en vue d'offrir de nouveaux services qui ne sont peut-être pas offerts présentement aux Canadiens qui en ont besoin, et en vue de devenir un leader mondial en matière de services bancaires et coopératifs, en collaboration avec Postes Canada.

J'ai utilisé trois minutes de mon temps de parole pour faire toute cette grande introduction.

Monsieur Martin, voulez-vous répondre en premier?

• (1520)

[Traduction]

M. Robert Martin: C'est vrai qu'un certain nombre de nos coopératives de crédit ont démontré de l'intérêt pour une collaboration avec Postes Canada, si c'est effectué dans des conditions équitables en matière d'appel d'offres ou de processus de participation. Comme je l'ai souligné, notre préoccupation est que si cela devient un processus d'appel d'offres exclusif, il pourrait arriver que de petites institutions ne soient pas en mesure de participer. Vous devez garder à l'esprit que bon nombre de nos institutions sont, disons, sous la barre du milliard de dollars d'actifs, ce qui est plutôt modeste. Il pourrait être difficile de participer, c'est pourquoi un processus ouvert serait nécessaire. Je le répète, certaines coopératives de crédit sont intéressées.

Nous convenons que dans le Nord, par exemple, dans des régions rurales ou éloignées, il existe de véritables défis. Pour revenir sur le point soulevé par Darren, si vous exploitez une coopérative de crédit

et que vous avez des besoins, disons, dans le Nord, vous devez vous assurer que la succursale bénéficie d'une certaine viabilité financière, sinon ce qui risque d'arriver, c'est que vos membres vont en fait subventionner cette succursale. Nous sommes notamment investis de la responsabilité de gérer de façon efficace les fonds de nos membres et d'effectuer des investissements profitables. Cela dit, nous examinons d'autres modèles qui ne concernent pas nécessairement les succursales. Nous passons aux microsuccursales qui s'apparentent à des guichets automatiques, mais en plus développés.

Nous sommes ouverts à la discussion — j'ai plusieurs fois soulevé ce point dans ma présentation — mais tout dépend de la direction que le dialogue prendra.

Je veux juste revenir sur un autre point, car je l'ai entendu mentionner à deux reprises, c'est-à-dire les coopératives de crédit qui ferment des succursales. Même s'il est vrai que certaines succursales ferment, le nombre de succursales de notre réseau est demeuré constant — moyennant une légère hausse ou une légère baisse d'une ou deux succursales — à travers notre histoire de bien bien des années. Ce n'est pas comme si on effectuait une fermeture massive de nos succursales. En fait, compte tenu de l'importance de nos actifs par rapport à ceux des banques, M. Hannah pourrait croire que nous avons trop de succursales.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Je vais revenir sur l'aspect de la collaboration et sur la formation que devraient recevoir les employés de Postes Canada.

Comment envisagez-vous le fait que des employés de Postes Canada puissent devenir des conseillers financiers? Quel type de formation ces personnes devraient-elles suivre? Comment peut-on apprendre à des employés qui n'ont pas travaillé dans le secteur financier à offrir des services de cette nature?

Quand vous recrutez vos employés, quel genre de qualifications recherchez-vous? Quel lien pourrait-il y avoir entre ces qualifications et celles de gens qui ont de l'expérience à Postes Canada?

Monsieur Hannah, que répondez-vous à cela?

[Traduction]

M. Darren Hannah: Bien sûr. Quelques questions sont ici intégrées. Je vais les séparer et commencer par la dernière.

Quel genre de bagages possèdent les gens qui travaillent dans le secteur bancaire? Habituellement, ils proviennent d'un environnement de services financiers. Ils ont parfois un diplôme en administration des affaires. Selon le produit financier qu'ils offrent, différents types de licences sont requis. Si vous êtes impliqué dans les valeurs mobilières, vous détenez une licence en valeurs mobilières; vous aurez à vous occuper de fonds commun de placement. Cela dépend vraiment de ce que vous faites précisément.

Un autre élément clé à considérer — et je veux simplement le soulever ici dans ce contexte parce que je pense que c'est un point important — c'est qu'il faut reconnaître que tout cela repose sur une hypothèse selon laquelle une transaction dans une succursale bancaire s'apparente d'une certaine façon à une transaction effectuée à un comptoir de Postes Canada. Il y a quarante ans, cette affirmation aurait peut-être été plus juste. Le défi actuel est que la quasi-totalité de la partie transactionnelle d'une relation bancaire s'est déplacée hors de la succursale. Si j'effectue une transaction bancaire ordinaire, il y a de fortes chances que je l'effectue en ligne ou au guichet automatique, ou à l'aide d'un autre mécanisme. Les succursales sont habituellement le siège de transactions plus complexes. Il s'agit probablement d'un conseil financier, comme la négociation de la vente d'un produit financier complexe.

Tout cela pour dire qu'une interaction nécessite maintenant davantage de temps que par le passé.

La question qui doit nous interpeller, c'est celle des conséquences possibles d'un transfert d'activités impliquant des opérations à Postes Canada, en même temps que la livraison efficace du courrier.

• (1525)

Le président: Passons à M. Clarke.

[Français]

Vous avez cinq minutes.

M. Alupa Clarke: Merci, monsieur le président.

Bonjour à vous tous. Merci d'être avec nous cet après-midi.

Je vais continuer avec vous, monsieur Hannah, concernant la question que vous venez d'aborder. Quelle est en ce moment, au Canada, la proportion de demandes venant d'étudiants qui cherchent un emploi, comparativement au nombre de postes offerts, dans le secteur bancaire? Existe-t-il des données à ce sujet?

Je vais formuler la question autrement.

Quel est le nombre de demandes venant de gens qui postulent à des postes dans le secteur bancaire, comparativement au nombre de postes offerts?

[Traduction]

M. Darren Hannah: Je n'ai pas de données sur le sujet. J'ignore combien de demandes une banque peut habituellement recevoir, et j'ignore combien d'ouvertures peuvent s'effectuer dans un temps donné.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord.

Monsieur Irwin, sauf erreur, votre association est plus ou moins en faveur du service de banque postale, n'est-ce pas?

[Traduction]

M. Tony Irwin: Nous ne prenons pas position en tant que tel. En me présentant ici aujourd'hui, mon rôle était de donner quelques explications concernant notre industrie et les produits que nous offrons. Nous encourageons la concurrence, et assurément, je pense que si c'est la direction que tout le monde veut emprunter, alors il est à l'avantage du consommateur d'avoir plus de choix.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord.

Vous disiez que l'un des objectifs énoncés par ceux qui soutiennent la mise en place du service de banque postale est d'élargir l'accès au crédit.

Croyez-vous que, si Postes Canada offrait des services bancaires, les Canadiens auraient davantage accès au crédit sous toutes ses formes?

[Traduction]

M. Tony Irwin: Je suppose qu'il s'agirait plus d'une question concernant la façon dont s'effectuerait la gestion des services bancaires postaux et quel pourrait être leur niveau de propension au risque. J'ignore le type de prêts qu'ils pourraient consentir, alors il serait difficile pour moi de répondre.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord.

Je reviens à vous, monsieur Hannah.

Dans votre document, vous présentez des chiffres qui indiquent que, grâce à Internet et aux services en ligne, les Canadiens ont accès plus que jamais aux services bancaires. Cependant, en parcourant le Canada au cours des 22 consultations publiques que nous avons tenues, notre comité a constaté que des Canadiens avaient de la difficulté à accéder à Internet parce qu'ils vivaient dans des régions très rurales ou éloignées dans le Nord. Il y a aussi des succursales de banques qui ferment leurs portes.

Je crois qu'il serait bien de savoir ce que vous dites à ces Canadiens. Personnellement, je déteste les téléphones cellulaires, bien que vous m'avez vu en utiliser un. En fait, je n'ai pas le choix. Je préfère cependant aller au comptoir de ma banque, à Beauport où j'habite, pour effectuer mes transactions. Je fonctionne de façon un peu archaïque. Je suis conservateur, après tout.

En tant que représentant de l'Association des banquiers canadiens, que dites-vous à ces Canadiens, qu'ils soient des aînés ou des personnes vivant en région rurale, qui semblent plutôt constater qu'ils ont moins accès aux services bancaires qu'auparavant?

[Traduction]

M. Darren Hannah: Permettez-moi de commencer par quelques données. Je les ai déjà citées, mais je pense qu'il est important de les mentionner.

Il y a plus de 6 300 succursales bancaires dans ce pays. Il y a un très important réseau de succursales bancaires. Quarante-vingt-dix-neuf pour cent des Canadiens ont un compte bancaire, et toute personne peut avoir un compte bancaire si elle le désire. C'est facile d'accès.

Près de la moitié des Canadiens préfèrent effectuer leurs transactions en ligne. Je suis persuadé que si vous n'êtes pas à l'aise avec cette façon de faire et que si vous vous rendez à la banque, ils se feront un plaisir de vous guider dans toutes les étapes du processus, et vous vous sentirez bien dans votre peau lorsque tout sera terminé.

• (1530)

[Français]

M. Alupa Clarke: Merci.

J'aimerais parler d'un autre aspect que mon collègue a abordé, c'est-à-dire le montant d'argent auquel Postes Canada devrait avoir accès dès le départ. Mon collègue vous a demandé combien d'argent Postes Canada devrait avoir en caisse. Il a parlé de milliards de dollars et vous avez souri, en disant que ce serait un montant énorme.

Généralement, quelles sont les liquidités des succursales des banques canadiennes? Par exemple, combien d'argent une succursale classique de la Banque nationale, située en bordure de la route dans ma circonscription, a-t-elle dans ses coffres?

[Traduction]

M. Darren Hannah: Selon l'autorité chargée de la réglementation, les liquidités d'une succursale ne sont pas ce qui détermine si vous êtes suffisamment bien capitalisé.

M. Alupa Clarke: D'accord.

M. Darren Hannah: Ce sont les investissements dont bénéficie l'institution à titre de filet de sécurité, de façon à ce que l'autorité chargée de la réglementation soit convaincue que l'institution est apte à se gérer elle-même de façon efficace et sécuritaire.

[Français]

M. Alupa Clarke: Je comprends.

Merci.

[Traduction]

Le président: Merci. J'avais peur que vous me sortiez un lapin de votre chapeau ou quelque chose du genre.

Des voix: Oh, oh!

Le président: La suivante est Mme Shanahan, qui a cinq minutes. S'il vous plaît.

Mme Brenda Shanahan: J'avoue avoir été banquière. J'ai évidemment été témoin de plusieurs changements résultant de la très intense période d'activités bancaires des années 1980, puis des années 1990, quand on a assisté à d'importantes rationalisations et fermetures de succursales, sans compter l'avènement des technologies avec lesquelles nous sommes confrontés de nos jours, avec ce qu'elles nous apporteront dans l'avenir.

En ce qui concerne le secteur bancaire commercial, toutefois, nous avons beaucoup parlé du service aux particuliers et de leurs besoins. Cependant, nous avons entendu beaucoup de témoignages concernant les possibilités croissantes pour les petits vendeurs, pour les micros-entreprises. Pendant nos déplacements, nous avons entendu parler d'une personne qui vend pour 15 millions de dollars de bottes muklucs, partout au Canada et à l'étranger. Il existe de très intéressantes possibilités, et elles sont d'un grand intérêt pour nous.

Maintenant je comprends: les banques sont là pour optimiser la valeur des actions et pour profiter des occasions qui se présentent à elles. Cependant, monsieur Hannah, concernant le milieu bancaire d'aujourd'hui, avez-vous songé aux possibilités en régions rurales et éloignées, y songez-vous? De quelle façon servez-vous ces clients?

M. Darren Hannah: C'est une excellente question. Je suis content que vous l'ayez soulevée.

Pour ce qui est des prêts commerciaux, ce qu'on voit beaucoup, particulièrement en agriculture, dans le cas des petites entreprises, ce sont les prêteurs qui vont de plus en plus vers les clients. Ils se mobilisent. Ils fonctionnent à l'extérieur de la structure de la succursale pour faciliter la tâche des emprunteurs, des entrepreneurs, de façon à leur permettre d'interagir directement avec le banquier à leurs propres conditions.

Mme Brenda Shanahan: D'accord, mais dans une situation où le banquier ne peut pas se rendre en personne... on parle ici de possibilités de microcrédit, mais cela demeure très intéressant d'un point de vue global.

M. Darren Hannah: Bien, dans ce cas, on se tourne de nouveau vers les technologies: comment communiquer efficacement avec le

client pour lui proposer la relation solide qu'il souhaite, une bonne expérience, tout en essayant de surmonter la situation sur le terrain dont vous parlez, madame? Cette réalité géographique est toujours présente, elle l'a toujours été. La technologie vous permet maintenant de véritablement trouver des façons de surmonter ce problème.

Mme Brenda Shanahan: Il s'agit évidemment d'un autre défi pour nous, le fait que nous ne soyons pas totalement connectés d'un océan à l'autre. C'est assurément un problème auquel nous sommes confrontés en tant que gouvernement, en tant que pays, de façon à offrir l'égalité d'accès à tous les citoyens. Cependant, j'essaie seulement de voir comment on pourrait créer une synergie, pour que le milieu bancaire soit en mesure de profiter des possibilités émergentes et très emballantes qui s'offrent à nous.

Monsieur Martin.

M. Robert Martin: Au départ, nous pratiquons activement ce qu'on pourrait appeler le microcrédit. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante vient tout juste de présenter les résultats d'une étude. À intervalles de quelques années, la fédération évalue les banquiers en matière de qualité du service, et les coopératives de crédit se sont classées au premier rang pour les prêts de microcrédit, des institutions essentiellement exploitées par cinq personnes ou moins. Nous avons pas mal de succès dans ce créneau.

Si on parle des régions éloignées, peut-être dans les Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut ou au Yukon, je vous dirais honnêtement que nous n'y sommes pas présents parce que nous ne possédons pas de coopératives de crédit intégrées dans le Nord. Cependant, pour revenir sur ce qu'a dit Darren, il y aurait peut-être une possibilité, basée sur la technologie, d'offrir des services dans ces régions. Nous avons déjà eu des échanges avec Arctic Co-operatives Limited. Je crois que l'organisme était également en pourparlers avec Desjardins, et avec certaines banques, et que nous étions invités à y participer.

Nous avons toujours fait preuve d'intérêt pour ce projet, mais nous n'avons jamais réussi à nous installer dans ces régions.

• (1535)

Mme Brenda Shanahan: D'accord, mais quel message envoyons-nous si ne faisons pas preuve d'originalité? Vous avez dit que certains de vos membres sont intéressés par un partenariat avec Postes Canada. C'est évidemment la livraison de colis qui fonctionne bien actuellement, et la SCP fera face à certains défis prochainement, mais il semble exister une certaine synergie entre Postes Canada et les petits vendeurs qui n'ont pas un accès facile aux messageries privées.

Qu'est-ce que vous en pensez?

M. Robert Martin: Je serai très bref, car je n'en suis pas certain. Je ne conçois pas de modèles d'affaires, alors c'est une chose à propos de laquelle je ne suis pas vraiment à l'aise de parler.

Mme Brenda Shanahan: D'accord, merci.

Le président: Merci beaucoup.

Messieurs Clark et McCauley, vous avez cinq minutes.

[Français]

M. Alupa Clarke: Monsieur Hannah, ma question s'adresse encore une fois à vous.

Vous êtes certainement au courant que Postes Canada a déjà eu un système de services bancaires. C'était avant 1968. Vous connaissez sûrement le fonctionnement de ce système. Pouvez-vous nous en parler brièvement? Offrait-on le même type de services bancaires qu'une banque traditionnelle?

[Traduction]

M. Darren Hannah: Je ne peux parler de ce qu'était Postes Canada en 1968, soit avant ma naissance. Cependant, je peux affirmer avec beaucoup de certitude que les transactions bancaires en 1968, et ce que vous auriez vécu comme expérience lors d'une visite dans une succursale bancaire, devaient très peu ressembler à ce qui se fait aujourd'hui.

Le mode de fonctionnement des banques canadiennes a énormément changé, ce qui nous ramène à ce que je viens de dire, soit qu'une transaction dans une succursale aujourd'hui et les transactions effectuées en personne seraient bien différentes de ce qui se faisait à l'époque.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord, mais les livres d'histoire existent quand même. C'est pourquoi je vous posais la question.

Comment se portait le secteur bancaire à cette époque, étant donné que Postes Canada représentait un compétiteur supplémentaire? C'est ce que j'aimerais savoir. Quelle était exactement la compétition? La Société canadienne des postes s'inscrivait-elle bien dans tout cet environnement? A-t-elle suspendu ses services bancaires parce qu'ils n'étaient peut-être pas profitables? C'est le sens de ma question.

[Traduction]

M. Darren Hannah: Je veux répondre à votre question, mais je veux mentionner un point que je crois implicite, mais qui a besoin d'être compris. La façon dont vous l'avez présenté, c'est comme si l'ensemble des banques concurrençait l'ensemble des coopératives de crédit qui, elles-mêmes concurrencent l'ensemble des institutions financières de la Couronne. Cela ne fonctionne pas de cette façon. Chaque institution individuelle concurrence chacune des autres institutions.

À quoi ressemblait le monde en 1968? Eh bien, il y avait des banques qui ne ressemblaient pas forcément à celles que nous avons maintenant, une concurrence avec les coopératives de crédit qui ne ressemblait pas forcément exactement à celle que nous avons maintenant, une concurrence avec des organismes gouvernementaux qui ne ressemblaient pas forcément exactement à ceux d'aujourd'hui. Alors, il est difficile de savoir de quelle façon des opérations de Postes Canada auraient pu être possibles parce que l'environnement a grandement évolué.

M. Alupa Clarke: D'accord, je saisis. Merci beaucoup.

Kelly.

M. Kelly McCauley: Excellent. Nous n'avons pas beaucoup de temps.

Messieurs, les témoins que nous avons entendus et qui sont partisans des services bancaires postaux, en réponse à la difficulté que soulève le fait d'aller saisir la maison de la grand-mère quand un prêt n'est pas remboursé — je suppose que Revenu Canada s'en prendrait à eux —, et confrontés aux difficultés associées aux services bancaires, ont semblé se consoler en se disant qu'ils vont faire beaucoup d'argent grâce aux encaissements de chèques.

Monsieur Irwin, nous avons entendu dire que des entreprises ayant la même infrastructure et la même expertise que Money Mart ont des marges très très minces. Croyez-vous que Postes Canada

pourrait faire de l'argent en offrant ses services bancaires dans des régions rurales relativement petites qui ne sont pas desservies par des banques?

• (1540)

M. Tony Irwin: En bref, je dirai que j'ignore si la SCP se sait en mesure d'y arriver ou pas. Je crois cependant important de souligner que...

M. Kelly McCauley: Investiriez-vous votre argent personnel dans cette affaire?

M. Tony Irwin: Je vais faire appel à votre indulgence pour ne pas répondre à la question.

Des voix: Oh, oh!

M. Tony Irwin: Je suppose. Je veux dire, je pense qu'il est important de souligner que...

M. Kelly McCauley: Je vous pose la question: est-ce quelque chose à faire?

M. Tony Irwin: Je comprends. Ce pourrait être le cas dans certaines régions éloignées qui, aujourd'hui, n'ont pas de services, mais de notre point de vue, en ce qui concerne les activités de notre secteur, c'est compliqué. Plusieurs éléments entrent en jeu — la technologie, les recouvrements — comme vous l'avez mentionné, sans parler des risques et des autres aspects. Je pense que toutes les régions devraient vraiment être considérées.

M. Kelly McCauley: D'accord. C'est tout le temps dont je disposais, merci.

Le président: Madame Mendès, bienvenue à notre Comité, vous avez cinq minutes.

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

[Français]

Merci beaucoup à vous tous.

Je suis très heureuse d'être parmi vous aujourd'hui.

Nous avons organisé des consultations dans nos circonscriptions sur les services de Postes Canada. Je représente une circonscription suburbaine, celle de Brossard—Saint-Lambert, à proximité de Montréal. Nous ne sommes donc pas dans la grande nature. À 40 minutes de ma circonscription, il y a une station de ski assez réputée, à Bromont. Juste à côté, il n'y a pas d'accès à Internet ni au réseau cellulaire. Je répète que l'endroit est à 40 minutes de Montréal. Toutes sortes de contraintes empêchent les citoyens d'avoir accès à Internet.

C'est pourquoi il est nécessaire d'étudier la possibilité pour Postes Canada d'offrir des services bancaires. Plusieurs régions de ce pays, pas si lointaines, n'ont pas de réseau à large bande. Les gens ne peuvent donc pas faire leurs transactions bancaires sur Internet, comme c'est le cas pour tant d'autres Canadiens. Je suis moi-même une grande consommatrice des produits d'Internet. J'adore faire toutes mes transactions en ligne. Je n'ai aucun problème de ce côté.

Des caisses populaires au Québec ferment leurs portes. Plusieurs d'entre elles sont situées dans des régions éloignées, et les citoyens ne peuvent plus encaisser un chèque. Faire un dépôt à distance avec une capture d'image ne fonctionne pas si on n'a pas Internet. Comment le fait-on? Si on ne peut pas aller à un guichet ou à une caisse pour déposer un chèque, comment fait-on? Ce sont des contraintes liées à la géographie de notre pays et aux défis qu'elle pose.

Je n'ai pas entendu les banques parler de s'associer éventuellement à l'implantation d'un réseau à large bande au pays. Cela pourrait être une initiative nationale en vue d'encourager le développement de l'accessibilité pour tout le monde. Je crois que ce sont des options qui pourraient être évaluées pour résoudre le problème d'accessibilité des personnes vivant en dehors des grands centres urbains.

J'aimerais entendre vos commentaires au sujet de l'accessibilité.

[Traduction]

M. Darren Hannah: De nouveau, je vais débiter en disant que 99 % des Canadiens possèdent un compte bancaire, donc l'accès à...

Mme Alexandra Mendès: Mais là n'est pas la question. Il ne s'agit pas d'avoir un compte.

M. Darren Hannah: Je comprends cela, et je m'apprête à vous répondre.

Il y a ici quelques points qu'il faut soulever, car je crois qu'ils sont importants.

Je vais tout d'abord commencer par un avertissement. Nous ne représentons pas les caisses populaires. Il s'agit d'un groupe différent. Cela dit, un certain nombre de questions ont été soulevées et je veux les dissocier les unes des autres.

À l'égard de services comme l'encaissement des chèques, la meilleure solution, de notre point de vue, est de s'assurer que les gens, autant que faire se peut, adhèrent au dépôt direct en totalité. De cette façon, les fonds sont déposés directement dans leur compte. Ils n'ont pas à payer de frais. Ils n'ont pas à le faire...

Mme Alexandra Mendès: Je suis d'accord, mais ce n'est pas toujours possible. Un producteur qui est payé pour la vente de nourriture pour animaux ou pour son bétail, peu importe, ne peut pas forcément recevoir de l'argent directement dans son compte. Quelle est la solution pour cette personne?

M. Darren Hannah: Après avoir examiné la situation, je reviens avec le fait qu'au bout du compte, alors que les banques ont une empreinte considérable partout au pays, chaque succursale se doit d'être financièrement viable. Arrive-t-il que des collectivités ne puissent pas bénéficier d'une succursale offrant des services complets? Tout à fait. Cela existe. Dans de telles situations, les banques essaient-elles de trouver des solutions de rechange dans la mesure du possible? Oui, mais des solutions de rechange ne sont pas toujours présentes.

Assurément, lors de la fermeture d'une succursale, la banque doit se soumettre à un processus de réorganisation. Un préavis doit être émis dans une certaine période, en fonction de la proximité d'une autre succursale. Il existe également une obligation de consultation, l'institution devant donc consulter la collectivité. Une discussion est engagée sur les solutions de rechange proposées par la banque, mais chaque collectivité est-elle en mesure de bénéficier d'une présence physique directe? Il y aura des situations où ce ne sera pas possible, alors la solution de rechange...

• (1545)

Mme Alexandra Mendès: Pour ce qui est de la deuxième partie de la question, pensez-vous qu'il soit envisageable pour vous, comme comptent le faire les banques, de vous associer au gouvernement pour investir dans la bande large dont le pays a besoin?

M. Darren Hannah: Je ne peux pas parler pour les partenariats avec le gouvernement, mais de façon générale je dirais que vous avez raison. Je vais citer Wayne Gretzky, parce que c'est toujours une bonne chose pour un Canadien de citer Wayne Gretzky...

Des voix: Oh, oh!

M. Darren Hannah: ... et dire qu'il faut patiner vers l'endroit où la rondelle se dirige et non celui où elle se trouve.

Si les gens vont dans cette direction et ont exprimé un désir d'interagir et de transiger en ligne, et si le facteur limitatif dans certains cas est le fait que cette avenue n'est pas disponible, alors, du point de vue de la politique publique, c'est certainement une situation que j'inciterais le gouvernement à étudier.

Mme Alexandra Mendès: Nous l'étudions, mais...

Le président: Merci, madame Mendès.

Monsieur Weir, s'il vous plaît, vous avez trois minutes.

M. Erin Weir: Monsieur Hannah, vous avez dit du secteur bancaire canadien qu'il est très concurrentiel. Je crois que la théorie économique classique nous dirait que la concurrence tend à faire chuter les profits, pourtant le secteur bancaire canadien est exceptionnellement rentable cette année. Je me demande comment vous pourriez l'expliquer.

M. Darren Hannah: Je l'expliquerais par le fait que nous avons des banques fortes qui sont bien gérées, mais nous avons également des prix très concurrentiels. Je vous donnerai un exemple en rapport avec des comptes...

M. Erin Weir: Pour ce qui est de ces cinq ou six institutions, chacune est exceptionnellement bien gérée année après année, d'une décennie à l'autre. Est-ce ainsi que vous expliquez les profits des banques canadiennes?

M. Darren Hannah: Je peux vous dire que les banques ont traversé la crise économique sans nécessiter un sauvetage de la part du gouvernement et ont en fait augmenté leur volume d'affaires pendant cette période. Presque aucun autre pays développé n'a obtenu ce résultat, pouvons-nous affirmer que les banques canadiennes sont mieux gérées que celles des autres pays? Je crois que la preuve le confirme.

M. Erin Weir: Je crois que les banques canadiennes ont su passer à travers la crise financière parce qu'elles forment un oligopole. Ceci pourrait à l'origine de la force qui leur a permis de résister à la crise financière, mais ce n'est pas comme dire qu'ils sont concurrentiels en matière de service aux consommateurs.

M. Darren Hannah: La structure du secteur bancaire canadien, en fait, comme je l'ai mentionné au début de mon intervention, a davantage de grandes banques sur son territoire que vous pouvez en retrouver dans la plupart des pays d'Europe.

Vous pouvez observer à qui les banques canadiennes font concurrence, en plus de la concurrence vigoureuse qu'elles se livrent entre elles. Comme je le mentionnais, dans le marché, il y en a 40 qui offrent des produits et services individuels. Elles sont vigoureusement concurrentielles et font face à une vigoureuse concurrence de la part d'autres institutions de dépôt, des coopératives de crédit, des caisses populaires, et des sociétés de fiducie partout au pays. C'est un marché hautement concurrentiel au sein duquel il y a beaucoup de joueurs.

M. Erin Weir: Il y a évidemment des restrictions fédérales en rapport avec la propriété étrangère des banques. Je crois qu'il y a sans doute de très bonnes raisons fondées sur l'intérêt public qui l'expliquent. Verriez-vous le domaine bancaire comme un secteur protégé de l'économie canadienne?

M. Darren Hannah: Nous avons un certain nombre de banques étrangères dans notre pays et plusieurs d'entre elles sont très grandes et ont beaucoup de succès. HSBC prend beaucoup de place ici.

M. Erin Weir: Mais les banques américaines ne peuvent pas simplement venir ici et ouvrir des succursales où bon leur semble et faire pleinement concurrence aux banques canadiennes.

M. Darren Hannah: Pourvu qu'elles aient un permis de commerce de détail, elles peuvent ouvrir des succursales au Canada si elles le veulent, et certaines l'ont déjà fait.

M. Erin Weir: Vous ne croyez pas que les restrictions sur la propriété étrangère au niveau des banques canadiennes ont un effet quelconque en termes de concurrence? Vous ne croyez pas qu'elles limitent la concurrence?

M. Darren Hannah: Je crois que nous avons un secteur très concurrentiel. Je crois également que plusieurs banques étrangères font très bonne figure, en plus d'avoir eu du succès dès leur entrée au Canada.

M. Erin Weir: D'accord. Vous ne croyez pas que le fait d'imposer des limites à la concurrence étrangère revient à placer le domaine bancaire dans une catégorie différente de celles des autres industries en matière de concurrence.

M. Darren Hannah: Non. Je ne suis pas en accord avec la prémisse de votre question. Les banques étrangères peuvent investir le marché canadien et le font.

Le président: Merci.

Chers collègues, avant d'entrer dans notre prochaine période de questions, j'aimerais savoir si nous avons un effectif complet de questionneurs.

Mme Yasmin Ratansi: Oui.

Le président: D'accord. À un certain moment, si nous avons un peu de temps libre, j'aimerais revoir l'horaire du reste de la semaine avec le Comité pendant environ cinq minutes, à la caméra.

Ceci dit, madame Ratansi, vous avez la parole pour encore sept minutes.

• (1550)

Mme Yasmin Ratansi: Je vous remercie tous de votre présence. Il est dommage que des représentants de la Kiwibank ou d'autres services bancaires postaux ne soient pas parmi nous.

Nous avons voyagé partout au Canada, et avons parlé à environ 99 % des personnes détenant un compte bancaire. Quand nous observons la réalité des gens qui habitent des régions rurales éloignées... j'ai justement des statistiques provenant du Centre canadien de politiques alternatives. Par exemple, 84 % des communautés de Terre-Neuve n'ont pas de banque ou de coopérative de crédit. Quand nous sommes allés à Bathurst, au Nouveau-Brunswick, il y avait une communauté nommée Chipman. Le maire disait que la banque allait fermer et que les entreprises ne veulent pas avoir à se rendre à 40 kilomètres à cause de la fermeture. Nous tentons de déterminer comment nous pouvons aider, comment nous pouvons travailler en synergie afin de nous assurer que nous avons une population rurale et urbaine en santé. Et si la banque postale offrait des services financiers marginaux? C'est ce que ces communautés veulent. Les gens qui vendent les mukluks n'ont pas accès aux banques. S'ils veulent faire un dépôt ou sortir de l'argent, qu'est-ce qui inciterait les banques à faire affaire avec eux? Ils ont l'infrastructure, ils ont le réseau logistique et offrent la livraison du dernier kilomètre. Tout ce dont ils ont besoin c'est d'une banque qui réfléchit. Est-ce que cela fonctionnerait?

M. Darren Hannah: Il est difficile de généraliser, puisque les relations peuvent différer et cela dépend du sujet en question. Les relations peuvent être définies de façon générale ou de façon précise.

Est-ce que des partenariats sont disponibles, et est-ce qu'il s'en crée? Il s'en créera périodiquement, mais ils seront évalués au cas par cas et ils sont généralement créés à titre commercial, il m'est donc difficile de vous dire avec certitude si cela fonctionnerait ou non. Cela dépendrait vraiment des circonstances à ce moment et selon les endroits.

Mme Yasmin Ratansi: Je prends différentes communautés et je fais une moyenne, mais 45 % des Canadiens n'ont pas accès aux services d'une banque, et les services marginaux — le rapport mentionne les services financiers marginaux, les prêts sur salaire, les transferts money grams et autres — ne sont souvent pas disponibles non plus. Je voudrais que les banques soient socialement responsables. Le meilleur exemple que nous pouvons observer est celui du groupe Tata. C'est une entreprise qui fait preuve d'une très grande responsabilité sociale. Pouvons-nous nous attarder à la responsabilité sociale des entreprises? Si vous n'avez pas de réponse pour l'instant, cela n'a pas d'importance. Pourriez-vous nous soumettre des solutions qui pourraient fonctionner, selon votre évaluation de la situation? Comment pouvons-vous capitaliser sur la totalité du réseau logistique, toutes les ressources dont dispose présentement Postes Canada, au lieu de le démanteler et de le jeter à la poubelle? Comment pouvons-nous l'exploiter? Vous vous y connaissez en matière de profits.

M. Darren Hannah: Je vais me fier à ce que vous avez dit. Je n'ai pas de réponse pour le moment. Ce n'est pas simple. Je ne sais pas ce que serait la réponse. Je me demande si la réponse pourrait se trouver quelque part à l'extérieur des services financiers. C'est une chose que je dois demander au Comité d'étudier, pour envisager s'il y a ou non des alternatives dans d'autres secteurs d'activité, où la présence et la livraison physique sont des éléments clés. Mais je n'ai pas vraiment de réponse ferme pour vous, pour l'instant, en lien avec le contexte de votre question précise.

Mme Yasmin Ratansi: D'accord, cela ne pose pas problème.

Monsieur Irwin, savez-vous si les prêteurs sur gages et les entreprises qui achètent l'or des particuliers sont réglementés?

M. Tony Irwin: Je crois que les prêteurs sur gages doivent faire l'acquisition d'un permis. Je ne crois pas, cependant, que la réglementation est aussi stricte que celle qui existe au sein de notre industrie.

Mme Yasmin Ratansi: Ils chargent donc tous les intérêts qu'ils souhaitent.

M. Tony Irwin: Je ne peux en témoigner directement parce que...

Mme Yasmin Ratansi: Je pose simplement la question afin d'y voir plus clair.

Dans les 600 communautés autochtones, monsieur Martin, il y a seulement 56 coopératives de crédit ou autres endroits où ils peuvent avoir du service. Savez-vous si la structure du bureau de poste pourrait aider les coopératives de crédit à offrir davantage de services?

M. Robert Martin: Comme je l'ai mentionné précédemment, il y aurait une ouverture dans le système pour dialoguer avec Postes Canada afin de combler certains de ces manques. Nous sommes au fait de ceux-ci. Nous savons qu'ils sont loin au nord. Nous savons que certaines communautés autochtones doivent composer avec certaines situations. Nous tentons de servir certaines de ces communautés, mais c'est un défi, spécialement parce qu'elles doivent être rentables, d'une certaine façon. Encore une fois, tout ce que je peux dire c'est que nous serions prêts à entamer un dialogue.

Il est possible que nous ne voulions pas nous concentrer uniquement sur Postes Canada, comme modalité ou comme mécanisme, afin d'arriver à une solution. Il y a deux aspects qui pourraient faire partie de cette discussion. D'un côté, nous avons Postes Canada, qui doit déjà faire face à d'énormes défis pour mener à bien ses principales activités. Elle cherche à rationaliser celles-ci ou à diversifier son offre de produits. Le service postal...

• (1555)

Mme Yasmin Ratansi: Puis-je, s'il vous plaît, vous interrompre pendant un instant?

Je veux simplement vous demander à tous si vous avez déjà pu observer le modèle australien pour des bureaux de poste qui offrent des services avec les banques. Si ce n'est pas le cas, je vous invite à le faire parce qu'il est composé d'actifs évalués à 6 milliards de dollars et génère 36 millions de dollars en profits. Leur territoire et leur population sont semblables aux nôtres.

Si vous pouviez nous donner votre avis, cela serait grandement apprécié. Merci.

M. Robert Martin: Bien sûr, mais j'aimerais simplement terminer mon propos, si vous me le permettez.

Mme Yasmin Ratansi: Veuillez m'excuser. Oui, poursuivez.

M. Robert Martin: Dans cette discussion en lien avec l'avenir de Postes Canada, la question du service dans les régions rurales et éloignées refait constamment surface. Je dois admettre que nous, les coopératives de crédit, avons de l'intérêt pour la question.

En même temps, je ne crois pas qu'utiliser le modèle de Postes Canada afin de servir ces communautés nous aidera à nous occuper de ses problèmes de structure. Les marchés qu'elle desservirait ont besoin de services, mais ceux-ci ne régleront certainement pas les principaux problèmes de Postes Canada. Je crois qu'il ne faut pas les mélanger. C'est pourquoi nous faisons valoir que si vous voulez entamer un dialogue à ce sujet, ces questions qui touchent les régions rurales et éloignées, nous sommes ouverts à cette discussion, mais la banque Postes Canada n'a pas nécessairement besoin d'être sur la table. Il pourrait y avoir d'autres façons d'y arriver.

Mme Yasmin Ratansi: Bien sûr. Merci.

Le président: Monsieur Weir, vous avez de nouveau la parole pendant sept minutes.

M. Erin Weir: Oh, déjà? C'est fantastique.

Le président: Eh bien, vous être tellement amusé la première fois que nous avons pensés que vous voudriez parler de nouveau...

M. Erin Weir: Oui, en effet. Je me disais que les conservateurs devaient avoir encore des questions.

Le président: Ils vous ont cédé leur temps de parole.

M. Erin Weir: Oh, eh bien, c'est très apprécié.

Monsieur Martin, est-ce qu'il y a une quelconque possibilité de collaboration entre les coopératives de crédit et Postes Canada afin d'offrir des services financiers? Je sais vous avez mentionné que ce n'est pas uniquement une question de banque à succursales, mais les coopératives de crédit tiennent à garder des succursales physiques en opération. À cet égard, je me demande s'il y a des comptoirs postaux qui pourraient être attrayants pour vous.

M. Robert Martin: Oui, et je l'ai mentionné à quelques reprises.

Ce qui nous préoccupe le plus, c'est que nous ne croyons pas qu'instaurer une banque autonome offrant des services complets chez Postes Canada est la chose à faire. Si vous voulez avoir un dialogue à propos du service dans les régions rurales et dans les régions

éloignées, nous sommes tout à fait ouverts à cela. Vous pouvez aussi ne pas avoir à passer par la modalité de Postes Canada. Il pourrait y avoir d'autres façons d'y arriver.

Je sais qu'il y a environ cinq ou six ans, ou peut-être plus longtemps — j'imagine que dévoile mon âge — nous avons envisagé de nous installer au Nunavut. Nous avons eu un long dialogue avec Arctic Co-operatives Limited et l'instance gouvernementale locale. Cela n'a pas donné de résultats. Je crois que d'autres possibilités y avaient été mises à l'essai.

Nous allons avoir ces discussions. Nous y sommes ouverts.

M. Erin Weir: Donc, ce n'est pas tant que vous vous opposez au concept de la banque postale; c'est plutôt que vous êtes sceptiques face à l'idée de voir Postes Canada tenter de devenir une banque qui offre des services complets.

M. Robert Martin: Oui.

M. Erin Weir: D'accord.

J'ai une question similaire pour vous, monsieur Hannah. Je sais que nous avons un peu parlé de ceci, et vous avez vraiment mis l'emphase sur le fait que vous voulez aller où la rondelle se dirige, ce qui implique peut-être davantage de possibilités numériques. Parmi vos membres, est-ce qu'il y a une volonté de collaborer avec Postes Canada afin d'offrir des services financiers?

M. Darren Hannah: Eh bien, comme je l'ai mentionné, sans une réelle proposition sur la table, c'est difficile à dire, mais même s'il y avait une proposition, ce genre de relations est toujours évalué au cas par cas et dans un contexte commercial. Cela dépendrait vraiment des circonstances à ce moment et de la proposition qui serait sur la table.

M. Erin Weir: Je suppose que la question serait la même pour vous, monsieur Irwin. Postes Canada a, de toute évidence, de bonnes installations. Par le biais du gouvernement fédéral, Postes Canada pourrait offrir certains avantages en termes de recouvrement. Est-ce qu'il y a une volonté parmi vos membres d'entrer dans une sorte de partenariat avec Postes Canada afin d'offrir des prêts à court terme?

M. Tony Irwin: Je ne peux pas affirmer que c'est une chose dont nos membres ont discuté, mais nous sommes certainement, tout comme mon collègue monsieur Martin, toujours ouverts à entamer des conversations avec tous les paliers de gouvernement.

M. Erin Weir: D'accord.

Monsieur Hannah, nous avons eu précédemment une discussion au sujet de la concurrence au sein du secteur bancaire canadien, et bien entendu vous avez indiqué que celui-ci était très concurrentiel. Cela m'a laissé un peu sceptique. Simplement pour m'assurer de bien comprendre, dites-vous qu'il est concurrentiel au point où Postes Canada ne serait pas en mesure d'y rivaliser de manière efficace, ou est-ce plutôt la notion voulant que, en réponse à l'entrée de Postes Canada dans le marché, vos membres réduiraient leurs et taux répondraient à l'entrée dans le marché de Postes Canada de manière efficace?

•(1600)

M. Darren Hannah: Je crois que le marché est déjà très concurrentiel. Les Canadiens sont déjà bien servis et tiennent leurs institutions financières et leurs relations avec elles en très haute estime. Dans un environnement comme celui-ci, considérant combien il en coûterait à Postes Canada pour tenter d'avoir un impact significatif dans ce marché, considérant ce qui est nécessaire afin de satisfaire les demandes des consommateurs pour un accès multicanal, j'ai beaucoup de difficulté à croire qu'ils pourraient entrer dans ce marché avec succès et de façon rentable.

M. Erin Weir: Donc, votre avis est que les frais bancaires au Canada sont aussi bas qu'ils peuvent raisonnablement l'être.

M. Darren Hannah: Un tiers des Canadiens ne paient absolument rien pour leur compte.

M. Erin Weir: Ils ne paient absolument rien en matière de frais mensuels.

M. Darren Hannah: Un tiers ne paie pas de frais mensuels, les autres paient entre 1 \$ et 15 \$, et ceux qui passent par l'entente de comptes à frais modiques peuvent obtenir un compte à 4 \$ par mois. Les aînés peuvent obtenir...

M. Erin Weir: Il y a cependant d'autres frais qui s'ajoutent en plus des frais mensuels. N'est-ce pas?

M. Darren Hannah: Pour un client typique, cela dépend vraiment de la façon dont vous gérez vos services bancaires et du genre de relation que vous entretenez avec vos clients.

M. Erin Weir: D'accord.

Je suppose que la question, en ce qui a trait à Postes Canada, est de savoir dans quels autres secteurs d'activité elle pourrait s'impliquer afin de mieux utiliser son infrastructure? Nous avons pu constater que vous croyez fermement que la banque postale n'est pas la principale option. Selon vous, est-ce qu'il y a d'autres secteurs d'activité que Postes Canada devrait plutôt explorer?

M. Darren Hannah: Je peux uniquement vous donner mon avis sur les services bancaires. Je ne peux donc pas répondre à cette question. J'inciterais certainement le Comité à se pencher sur la question parce que c'est selon moi un point important, et qu'à certains égards nous avons fait valoir ici. C'est n'est probablement pas la meilleure alternative pour Postes Canada. Mais j'inciterais aussi certainement le Comité à étudier les autres façons dont nous pourrions tirer profit de cet actif.

M. Erin Weir: D'accord.

Monsieur Irwin ou monsieur Martin, est-ce qu'il y a des alternatives à Postes Canada que vous privilégiez? Elle doit effectivement composer avec le déclin du courrier. D'un autre côté, elle bénéficie d'un fantastique réseau d'actifs. Nous sommes intéressés par d'autres façons novatrices et productives d'utiliser ces actifs. Nous avons beaucoup d'intérêt pour la banque postale, mais si ce n'est pas cela, alors quoi?

M. Robert Martin: Il est difficile pour moi de me prononcer sur la façon dont Postes Canada doit se réformer ou évoluer, en n'étant pas au fait de la question, ni au fait des façons de faire institutionnelles de Postes Canada.

Ceci dit, je crois que si vous faites face à des problèmes — allant des régimes pensions au déclin de vos principaux services, en passant par vos relations de travail, ou encore toutes ces choses qui se manifestent autour de Postes Canada — j'ai beaucoup de mal à imaginer que passer à un tout autre secteur d'activité pourrait régler ces problèmes. Cela me semble être une stratégie très risquée. Tel

que je l'ai mentionné dans mon intervention, cela pourrait entraîner des conséquences accidentelles dans le marché, et même le rapport du Comité indiquait que cela ne fonctionnerait probablement pas.

Je crois que Postes Canada ne peut simplement pas négliger de s'occuper de ses principaux problèmes et de la rationalisation de son offre de services aux Canadiens. C'est très difficile à faire parce que vous devez remettre en question vos employés, ainsi que votre structure de gestion, mais je ne vois pas comment trouver une nouvelle source de revenus magique nous permettrait d'éviter la question.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Drouin.

M. Francis Drouin: Je remercie les témoins d'être venus.

Nous avons abordé plusieurs aspects des choses, et c'est un fait que le contexte de l'accès a évolué, dirais-je, au cours des 30 dernières années. Il a changé pour les banques; il a changé pour les stations-service; il a changé pour les épiceries. Les banques et les coopératives de crédit sont toujours présentes dans les localités rurales, mais plus autant dans les localités en forme de T, où une rue croise l'autre. Et je pense que c'est là où on essuie des reproches ou des commentaires négatifs de la part de certains électeurs. Cela dit, si vous leur demandez où ils s'approvisionnent en essence, ils vous diront qu'ils l'achètent en ville. Il faut juste que tout le monde s'habitue aux changements.

L'autre point que je veux aborder est l'accès à Internet. C'est un vrai problème. Je ne m'attendais pas à ce que vous soyez en faveur d'une banque postale. Vous nous avez fait part de vos positions, je crois, lors des précédents témoignages. S'il y avait un rôle à jouer — je pense que le groupe de travail a laissé entendre qu'il pourrait y avoir un possible partenariat pour...

Je pense à ma grand-mère, qui a besoin d'un endroit où déposer son argent ou aller en retirer. C'est tout ce dont elle a besoin. Si elle veut faire un emprunt, elle prendra sa voiture et ira en ville. Il lui reste entre 15 et 20 ans à vivre, si tout se passe pour le mieux. Elle aura alors plus de 100 ans.

Pensez-vous qu'un possible partenariat de ce type — dans le cadre duquel toutes les grandes banques et toutes les principales coopératives de crédit feraient partie d'un système bancaire — aurait un rôle à jouer?

•(1605)

M. Robert Martin: Je ne peux pas parler au nom des coopératives de crédit. Nous en avons 290, et elles ont toutes leur propre mode de fonctionnement.

Je présume qu'un noyau de coopératives de crédit seraient intéressées et que, probablement, ce serait nos plus grandes coopératives de crédit qui se montreraient intéressées par un dialogue avec le gouvernement. Comme je l'ai indiqué tout à l'heure, c'est possiblement Postes Canada, mais pas nécessairement, qui détermine les modalités de mise en œuvre.

Je sais que Vancity est l'une de nos coopératives de crédit qui a déjà établi certaines relations avec Postes Canada, et nous pourrions donc développer cela, mais je ne peux pas m'aventurer plus loin et parler au nom de tout le groupe.

M. Francis Drouin: Monsieur Hannah, avez-vous des commentaires?

M. Darren Hannah: Deux ou trois remarques.

Je ne veux pas laisser l'impression — car je ne pense pas que c'est l'impression qu'on devrait avoir — qu'en quelque sorte, l'accès aux services bancaires se dégrade. Permettez-moi de vous faire part d'une anecdote personnelle.

J'ai grandi juste au nord de la route 7 — si quelqu'un sait où se trouve Madoc, c'est à environ 15 ou 20 minutes plus au nord — dans un hameau de 50 ou 75 habitants. Il n'y a bien sûr jamais eu de succursale bancaire, et ce n'est évidemment même pas envisageable. En fait, ce n'est que périodiquement que l'on a pu même avoir un magasin.

Quelqu'un qui grandissait là prenait pour acquis que pour faire la moindre transaction bancaire, il fallait se rendre à Madoc, à la succursale de la Banque TD, laquelle est d'ailleurs toujours là. Quand j'étais petit, cela voulait dire qu'il fallait aller à cette banque-là, qui était ouverte de 9 à 15 heures en semaine, et quelques heures le samedi. Il n'y avait pas de guichet automatique. On avait un certain nombre d'heures pour faire un certain nombre de transactions, et c'était tout.

Mes parents vivent toujours là-bas, et ils peuvent faire leurs transactions bancaires en ligne. Ils peuvent aller à la succursale, dont les heures ouvrables ont été prolongées, et si la banque est fermée, il y a un guichet automatique.

L'accès s'est-il amélioré pour eux ou s'est-il dégradé? Je crois pouvoir dire qu'en ce qui les concerne, il s'est amélioré. Je ne veux pas laisser entendre qu'en quelque sorte, tous les Canadiens qui vivent dans les zones rurales du pays ont vu leur accès aux services bancaires diminuer à cause des changements intervenus dans le milieu, car je sais que ce n'est pas le cas.

Il y a des situations où, comme vous le dites, des changements sont intervenus. Nous efforçons-nous tous de trouver des accommodements? Oui, nous essayons tous de résoudre les problèmes, mais je ne veux pas donner l'impression qu'il n'y a pas aussi des situations où les choses se présentent autrement.

M. Francis Drouin: Je suis d'accord avec vous. C'est peut-être une question de transport; alors que ça pouvait prendre cinq minutes pour avoir accès à une banque ou à une coopérative de crédit, maintenant, il en faut 10 à 20. Je reconnais que le secteur bancaire a énormément évolué au cours des 20 dernières années. Je me souviens du temps où les banques étaient ouvertes de neuf à cinq. Aujourd'hui, elles s'adaptent à la demande des consommateurs.

Je suis tout à fait d'accord avec vous là-dessus, mais le temps de déplacement, pour certaines communautés rurales, a changé; et c'est à cet égard que nous essayons des critiques.

M. Darren Hannah: Certes, et je comprends tout à fait. J'ai jugé nécessaire de faire cette remarque.

M. Francis Drouin: Bien.

Vous avez auparavant soulevé un point important à propos des gens qui vont à la banque pour effectuer des transactions plus complexes, par exemple, pour y faire une demande d'emprunt, ou s'ils veulent acheter des fonds communs de placement ou quoi que ce soit.

C'est un point que j'ai abordé avec le syndicat il y a quelques mois dans le contexte de la formation. Quelle est l'étendue de la formation reçue à cet égard? J'en sais quelque chose de par mon expérience personnelle vu qu'à un moment donné, j'ai failli travailler dans le secteur bancaire. J'ai suivi une formation et j'étais sur le point d'obtenir mes permis quand j'ai découvert qu'il me faudrait, entre autres, travailler de 2 000 à 3 000 heures environ comme caissier.

Comme je m'étais déjà lancé en politique, j'ai décidé de ne pas donner suite.

Si on envisageait d'offrir la possibilité de faire des transactions plus complexes, il faudrait que tous les employés de Postes Canada suivent cette formation exigeante. Y a-t-il des différences à cet égard d'une province à l'autre?

M. Darren Hannah: Tout dépend du produit que vous vendez. Pour certains, la formation est partout la même. Pour d'autres, elle est provinciale. Mais elle est toujours exigeante, je peux vous l'assurer car je suis bien placé pour le savoir. Ma femme travaille dans le secteur de la planification financière, et quand je vois ce qu'elle traverse en matière de formation, entre le cours sur les valeurs mobilières au Canada, le cours sur les notions essentielles de la gestion de patrimoines, ou le cours sur les normes de pratique, ainsi que le nombre d'heures qu'il faut consacrer pour obtenir un permis, mais aussi pour entretenir ses connaissances et répondre à l'exigence de formation permanente, c'est énorme. Ce n'est pas rien, ni pour les intéressés ni pour les conjoints.

•(1610)

M. Francis Drouin: Je ne suis pas sûr que vous pourrez répondre à ma question, mais quand les banques ou les coopératives de crédit envisagent l'ouverture d'une succursale et examinent des données économiques comme le retour sur investissement, en combien de temps veulent-elles ce retour sur investissement? Souhaitent-elles atteindre le seuil de rentabilité en 5 ans, en 10 ans? Est-ce confidentiel, ou pouvez-vous nous dire en combien de temps une succursale devient généralement économiquement viable?

M. Darren Hannah: Je ne saurais pas vous répondre. Cela varie probablement d'un établissement à l'autre. Plusieurs paramètres entrent en ligne de compte dans ce genre de décision. Je ne pense pas qu'il y ait une réponse qui s'applique à tous les cas de figure.

M. Robert Martin: Je n'ai pas vraiment de réponse. J'ai le même problème que Darren. Je sais que les coopératives de crédit sont généralement capables de survivre là où la rentabilité est faible. C'est que, tout simplement, nous appartenons à nos membres et que les pressions ne sont peut-être pas les mêmes, bien que, évidemment, il faille réaliser un profit et que chaque succursale soit tenue de couvrir ses frais, mais peut-être pas autant qu'une succursale bancaire.

M. Francis Drouin: Monsieur le président, j'ai encore combien de temps?

Le président: Il ne vous en reste plus.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes.

M. Kelly McCauley: Monsieur Hannah, merci d'avoir abordé cette question. Je me souviens d'une époque où les banques étaient ouvertes de 9 h 30 à 15 h 30, et avec un peu de chance, jusqu'à 16 h 30, le jeudi. Maintenant, là où j'habite, à cinq minutes de marche, il y a cinq ou six banques qui sont ouvertes le dimanche, et on trouve des guichets automatiques partout.

J'ai parlé du village de Chipman, dont le maire avait offert à une banque d'occuper gratuitement un local pour qu'elle reste ouverte, au moins un jour par semaine, et la banque, après avoir dit que ce n'était pas rentable, a fini par installer un GA multifonctions, un de ceux où on peut faire des dépôts ou retirer de l'argent... et puis la question de la monnaie a été soulevée. Il était prévu qu'un monnayeur soit aussi installé par un vendeur privé et que la collecte soit assurée par quelqu'un d'autre, mais pas Brinks, en véhicule blindé.

Selon vous, les banques sont-elles disposées à offrir ce genre de chose dans les petites collectivités, ou laissez-vous cela à l'un des spécialistes de la distribution automatique de billets?

M. Darren Hannah: Les banques veulent servir leurs clients. En définitive, ce sont des consommateurs, et elles veulent trouver un moyen de leur offrir des services. Peuvent-elles installer des GA dans ce genre d'endroit? Sans doute. Cela dépend des circonstances. Ce qui est sûr, c'est que pour les dépôts, il faut que ce soit un GA de la banque. À un guichet automatique privé, on ne peut que retirer de l'argent; on ne peut pas faire de dépôt. La saisie de dépôts à distance, qui permet de déposer un chèque à distance, facilite beaucoup les choses.

Du point de vue de la banque, ces clients sont en définitive des consommateurs, des consommateurs qu'elles veulent fidéliser, et elles veulent trouver un moyen d'établir avec eux une relation qui soit commercialement et pratiquement satisfaisante, pour le client et pour la banque.

M. Kelly McCauley: Je suis sûr que vous pouvez leur vendre des REER et tout le reste par courriel.

Ceci s'adresse à l'un ou l'autre de vous trois. J'aimerais revenir sur l'idée d'établir une banque postale, c'est-à-dire que, dans les bureaux de poste, les employés agiraient à titre de banquiers lorsqu'ils ne vendent pas de timbres ou autre. Nous avons vu un rapport où il est mentionné qu'il faudrait un gestionnaire à temps plein dans chaque bureau. Est-il envisageable que même deux suffisent, vu le travail requis, compte tenu des activités d'une société de prêt sur salaire ou d'une coopérative de crédit?

M. Robert Martin: Vous voulez dire deux personnes? Je ne suis pas sûr.

M. Kelly McCauley: L'idée qui ressortait de cette étude était de faire de Postes Canada une banque postale, si bien que l'agent en place dans un bureau de poste agirait également comme banquier. Selon le rapport, une seule personne ne suffirait pas, il faudrait avoir un gestionnaire dans chaque bureau. Est-il envisageable que même deux personnes suffisent?

M. Robert Martin: Je ne sais vraiment pas quoi vous répondre.

M. Kelly McCauley: Avez-vous des bureaux où il n'y a que deux personnes?

M. Robert Martin: Oui, j'en connais un.

• (1615)

M. Kelly McCauley: Bien.

Monsieur Hannah.

M. Darren Hannah: C'est une question intéressante. Je me demande à quoi ressemblerait le service dans ce cas. Est-ce que le préposé va changer de casquette selon le client et vendre à l'un des produits financiers, et à l'autre des services postaux? À quoi le client devra-t-il s'attendre?

M. Kelly McCauley: Je pense que c'était cela l'idée.

M. Darren Hannah: Je me demande vraiment quelle impression cela produirait, du point de vue du client.

M. Kelly McCauley: Je me demandais seulement si c'était envisageable, concrètement.

Monsieur Irwin, avez-vous des bureaux où il n'y a que deux employés?

M. Tony Irwin: Oui. Il y en a probablement, mais encore une fois, cela dépend de l'endroit où ils sont situés et de la fréquentation. Il y a des moments de la journée et des jours de la semaine où ce ne serait pas possible. Je reprends à mon compte certaines observations de mon collègue.

Une voix: Cela poserait aussi des problèmes de sécurité.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Vous avez cité un chiffre et vous avez dit que 98 % des Canadiens ont un compte en banque. Selon Statistique Canada, 81 % des Canadiens vivent dans des villes, et ont donc facilement accès à une banque. D'où vient ce chiffre de 98 %?

M. Darren Hannah: Le chiffre de 99 % vient de la Banque mondiale.

Le président: Madame Shanahan, vous avez la parole pour cinq minutes.

Mme Brenda Shanahan: Au cours de nos déplacements, nous avons souvent demandé aux témoins, quel que soit leur domaine, s'ils considéreraient Postes Canada comme une entreprise ou un service? Très souvent, ils nous ont répondu les deux à la fois, ce qui est tout à fait logique, bien sûr. C'est un service essentiel, mais il faut que ce soit rentable du point de vue commercial. Ensuite, reste à décider si les bénéfices doivent être versés ou réinvestis.

Si on part du principe que c'est un service essentiel, on peut alors concevoir de faire de ces bureaux des carrefours communautaires. Ce serait particulièrement utile dans les régions rurales et éloignées, mais il y a également un marché dans les centres urbains, où d'autres services pourraient être fournis, par exemple, le traitement des demandes de passeport, ou quelque chose qui me tient beaucoup à cœur, la préparation des déclarations de revenus, particulièrement si cela devient à l'avenir, comme je l'espère, beaucoup plus facile.

J'ai été très intéressée par ce que fait Vancity sur le plan de l'éducation financière. Très souvent, les gens ne savent tout simplement pas qu'ils ont droit à un remboursement de la TPS, etc. Ils ne remplissent pas leur déclaration de revenus. Ils vont voir le prêteur sur salaire, parce que c'est le service le plus simple et le plus proche, et ils basculent dans la spirale de l'endettement.

Mesdames et messieurs les témoins, j'aimerais savoir ce que vous pensez de cette idée de carrefour communautaire. Autrement dit, que pensez-vous de l'idée d'exploiter ce qui est probablement l'actif le plus important de Postes Canada, c'est-à-dire son réseau de distribution d'un océan à l'autre?

On pourrait commencer par M. Irwin.

M. Tony Irwin: C'est une idée que notre organisme n'a pas vraiment exploré, je crois. Mais je suis prêt à me charger de vous transmettre tout commentaire que nous pourrions avoir à ce sujet.

En bref, je dirais que s'il y a un moyen de tirer parti de ressources existantes pour pouvoir fournir des services dont les gens ont besoin, c'est une chose qui est toujours importante et qui devrait être explorée. Nos membres sont toujours à la recherche de moyens pour continuer à servir nos clients. La préparation des déclarations de revenus est un service que certains de nos membres offrent également. Au début, l'activité de notre secteur se bornait à l'encaissement de chèques, et puis nous sommes passés aux prêts. Maintenant, d'autres services se sont ajoutés. Quelle que soit la situation des clients, s'ils ne trouvent pas ces services là où ils vivent ou quoi que ce soit, nos membres essaient toujours d'intervenir et de trouver des façons de combler cette lacune.

S'il y a un message que je tiens à transmettre aujourd'hui, c'est que les activités du secteur que je représente sont bien plus diversifiées que vous croyez, que la majorité des gens croient, et ne se limitent pas à prêter ces quelques centaines de dollars à rembourser à la prochaine paye. Nous faisons beaucoup plus que cela, et nous essayons de le faire dans les meilleures conditions possible.

Mme Brenda Shanahan: D'accord, mais il faut bien que cela vous rapporte.

M. Tony Irwin: Bien entendu.

Mme Brenda Shanahan: Très bien.

Monsieur Hannah.

M. Darren Hannah: La question est intéressante. À bien des égards, elle touche plutôt le domaine de l'immobilier que le domaine bancaire. Il s'agit, pour Postes Canada, de savoir comment utiliser, ou au moins réorganiser, des biens immobiliers existants de façon à en tirer profit en établissant diverses relations selon l'endroit où ils sont situés.

D'un point de vue conceptuel, est-ce une bonne idée? C'est certainement quelque chose que j'explorerais si j'étais à la place de Postes Canada, parce que la société a un actif immobilier important.

Je n'ai pas grand-chose de plus à dire à ce sujet, sinon que je veux voir l'avantage d'examiner cela, du point de vue de Postes Canada.

Mme Brenda Shanahan: Bien, merci beaucoup.

Monsieur Martin.

M. Robert Martin: Je n'ai rien à ajouter aux commentaires de Darren. C'est à peu de choses près ce que je pense aussi.

Mme Brenda Shanahan: Très bien, merci beaucoup.

Le président: Merci.

[Français]

Monsieur Clarke, vous avez cinq minutes.

M. Alupa Clarke: Merci, monsieur le président.

Je continue mes questions.

Monsieur Hannah, comme vous le disiez, il y a déjà des acteurs bancaires extérieurs au Canada qui sont ici et qui font de bonnes affaires.

Selon vous, combien de temps cela prendra-t-il à Postes Canada pour entrer dans le marché bancaire canadien et pour se conformer à toutes les règles et à tous les règlements afférents au système bancaire?

• (1620)

[Traduction]

M. Darren Hannah: D'abord, je dirais que c'est au BSIF qu'il serait préférable de poser cette question.

Si vous n'en avez pas encore discuté avec eux, ce serait une bonne idée de le faire. Le BSIF peut expliquer la marche à suivre pour obtenir une licence bancaire. C'est un processus pluriannuel. Il faut démontrer à l'organisme de réglementation que vous êtes suffisamment capitalisé, que vous avez mis en place une équipe de direction et un mode d'exploitation viables, que vous avez un plan d'affaires qui semble devoir fonctionner, que vous avez mis en place les contrôles appropriés de gestion des risques et de sécurisation des données pour couvrir vos risques financiers et aussi opérationnels. Je tiens à attirer votre attention sur ce dernier point, parce que c'est important. De nos jours, vu les questions que soulève la cybersécurité, le risque technologique est un enjeu majeur, et la technologie ainsi que la sécurisation des données ont beaucoup d'importance.

Si Postes Canada voulait entrer dans ce secteur, il faudrait que la société examine à fond ce dont elle aurait besoin pour sécuriser les données de la clientèle.

[Français]

M. Alupa Clarke: Justement, monsieur Hannah, cela m'amène à vous poser ma prochaine question.

Quelles seraient les modifications physiques que Postes Canada devrait apporter à ses bureaux de poste, tant en région rurale qu'en région urbaine, pour les convertir en succursales bancaires?

Vous me faites penser au fait que cela prendrait sûrement des investissements massifs, parce qu'on devrait transformer les bureaux actuels. On parle d'une transformation physique. Il faudrait avoir un coffre-fort et ainsi de suite. J'en reviens à la question des liquidités des banques. Cela prend quand même de la place pour entreposer l'argent. C'est tout un travail.

[Traduction]

M. Darren Hannah: Oui, il faudrait que ce soit réaménagé, tant dans le contexte de la sécurité, comme vous l'avez mentionné, que du point de vue de la clientèle, pour que l'interaction avec les clients soit prise en compte.

Essayer de faire cela, en plus de maintenir les services postaux ou parallèlement, ce ne serait pas une mince affaire.

[Français]

M. Alupa Clarke: Vous disiez aussi qu'il ne fallait quand même pas s'y tromper: bien entendu, les banques aiment leur clientèle dans les régions rurales, et l'objectif est d'avoir une bonne relation avec la clientèle et de répondre à la demande.

A-t-on déjà considéré, dans le secteur bancaire, d'envoyer des représentants d'une banque à domicile, par exemple? Dernièrement, un responsable des services hypothécaires est venu chez moi. Cela existe-t-il pour des services plus réguliers?

[Traduction]

M. Darren Hannah: Les banques ont des représentants itinérants, tout dépendant du produit ou du service requis. Pour les emprunts hypothécaires, comme vous l'avez mentionné, c'est certain. C'est aussi très courant pour ce qui concerne les petites entreprises et le secteur agricole. Cela dépend vraiment de la relation avec le client et du produit en cause, mais dans certains domaines et pour certains produits, cela arrive.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord.

Ma prochaine question s'adresse à M. Martin.

Comme vous le disiez, on parle du service de banque postale dans le but de mettre fin à une difficulté financière de Postes Canada, c'est-à-dire le déficit projeté d'ici 2026. Selon vous, ce n'est pas nécessairement la solution. Il est donc un peu maladroit de parler du service de banque postale.

J'aimerais vous entendre parler des 10 autres suggestions qui ont été mentionnées depuis quelques semaines, voire quelques mois, au sujet des services additionnels que Postes Canada pourrait offrir. Je pense aux passeports, par exemple, à l'émission de permis de conduire — bien que cela relève du provincial —, à l'assistance aux personnes âgées. Ce sont toutes sortes de services qui sont donnés en Suisse, en France et ailleurs.

Qu'avez-vous à dire à ce sujet?

[Traduction]

M. Robert Martin: Je pense que l'important est de savoir si ces services cadrent bien avec les compétences, la main-d'oeuvre complémentaire et la technologie en place.

Nous avons déjà dit, je crois, qu'un saut dans les services financiers nécessiterait des investissements importants: en formation et dans la sécurité. Il va y avoir des changements du côté de la gestion des relations de travail.

Cependant, il me semble qu'une transition vers d'autres secteurs, peut-être comme le bureau des passeports ou d'autres, refléterait davantage le modèle de prestation de services de Postes Canada. Je ne pourrais pas aller plus loin que cela. Je trouve que cela a plus de sens.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Hannah, pour votre information, vous avez dit qu'il serait peut-être préférable que nous parlions au BSIF d'un certain sujet. Il a décliné notre invitation à se présenter devant le Comité.

•(1625)

M. Darren Hannah: Ah, d'accord.

Le président: Monsieur Whalen, pour cinq minutes, s'il vous plaît.

M. Nick Whalen: Est-ce que c'est le dernier tour?

Le président: Oui, ce sera le dernier.

M. Weir est après vous, puis c'est tout.

M. Nick Whalen: D'accord, merci beaucoup.

Merci encore à vous tous d'être ici. Comme je l'ai dit précédemment, nous avons eu un certain nombre de représentations partout au pays concernant une banque postale. Nous avions hâte d'avoir l'occasion de mettre à l'essai certaines des hypothèses et de vérifier ce que nous avons entendu de la part du milieu bancaire.

Le milieu bancaire a été confronté à des pressions similaires à celles de Postes Canada devant la numérisation et les pressions qu'elle exerce sur les industries qui ont un grand impact physique.

Monsieur Hannah et monsieur Martin, pourriez-vous nous dire quelques mots sur la façon dont vos organisations ont restructuré leurs efforts et géré un parc immobilier d'une aussi grande envergure; est-ce qu'on doit nantir les biens, s'en défaire, et comment la façon de faire a-t-elle évolué au cours des 10 dernières années?

M. Darren Hannah: Je vais commencer, Rob, et vous pourrez enchaîner.

Comme je l'ai mentionné, ce qui se passe aujourd'hui dans une succursale bancaire diffère énormément de ce qui s'y serait fait il y a 20 ou 30 ans. Qu'est-ce que les banques ont fait? Dans de nombreux cas, elles ont réaménagé les succursales en tenant compte de la baisse de fréquentation au comptoir et ont ajouté davantage de petits bureaux pour pouvoir donner des conseils financiers individuels. Dans certains cas, la succursale n'a plus la même présence physique, et on en a réduit les dimensions au gré de la fréquentation. La succursale est toujours là, mais elle simplement plus petite qu'avant.

On a fait davantage de place à l'électronique de première ligne, si bien qu'on peut s'y rendre et utiliser un GAB pour régler toutes ces transactions ponctuelles relativement simples. On a donc tenté d'aligner la présence physique sur ce qui représente une valeur pour la clientèle, en prenant conscience du fait que bon nombre de relations transactionnelles passent par l'électronique.

M. Robert Martin: Je n'ai pas grand-chose à ajouter, sauf que nous avons également tenté d'élargir notre réseau de GAB. Nous faisons partie de ce qui s'appelle le réseau Exchange. Ce réseau interinstitutionnel regroupe des caisses d'épargne et certaines banques qui ont convenu de ne pas exiger de frais supplémentaires. On peut en fait faire des dépôts et pas seulement des opérations de base dans les GAB. On parle de 4 200 GAB au pays.

J'ai un compte dans une caisse d'épargne, évidemment, mais je peux faire un dépôt à la Banque Nationale et aussi sortir de l'argent de la Banque Nationale.

M. Nick Whalen: Une des choses que nous avons remarquées dans la foulée du moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux au pays, c'est qu'on a constaté que les heures d'ouverture de certains de ces bureaux de poste ont fortement diminué, passant de 40 à 25 heures par semaine, voire à seulement 13 ou 15 dans certains cas. Est-ce quelque chose que les banques ont exploré, ou arrive-t-on à un moment donné où les heures d'ouverture sont si limitées qu'on serait tout aussi bien de fermer l'établissement?

Quels sont les autres genres de facteurs dont vous tenez compte, comme peut-être la possibilité d'avoir un bureau temporaire ou itinérant, comme l'ont déjà évoqué certaines caisses d'épargne?

M. Darren Hannah: Je dirais d'abord que, de façon générale, si on regarde la tendance concernant les heures d'ouverture des succursales, on se trouve à les prolonger plutôt qu'à les restreindre, afin d'essayer de tenir compte des moments où les gens sont vraiment capables de s'occuper de leurs affaires bancaires et disposés à le faire.

Est-ce qu'il se fait des adaptations de style cas par cas? Sûrement, mais en fin de compte, c'est généralement la viabilité qui prévaut. Cette succursale est-elle viable? Y a-t-il une façon de la réadapter ou de la réorienter pour la rendre viable? Sinon, quels sont mes choix et que puis-je faire pour essayer de maintenir un certain niveau de service à la population des alentours tout en tenant compte du fait que la succursale en question, dans son état actuel, n'est tout simplement plus viable, économiquement parlant?

M. Robert Martin: Oui, et certaines de nos caisses d'épargne, généralement dans des endroits très éloignés, ont adopté des horaires comptant encore moins d'heures afin d'être plus viables.

Bien sûr, ces décisions doivent être prises au niveau de la caisse d'épargne. Elles sont liées à leur modèle commercial et à ce qui se passe dans leurs autres succursales.

Aussi, dès que nous commençons à nous pencher sur la viabilité d'une succursale, il finit par y avoir une assemblée de ses membres en parler. Nous devons aussi toujours garder à l'esprit que, en fin de compte, c'est ce que souhaitent nos membres.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Weir, vous avez trois minutes.

M. Erin Weir: Merci beaucoup. Cela a été superbe de vous avoir parmi nous, même si j'ai l'impression que la fin doit approcher étant donné que des membres de tous les partis commencent à lancer des perches touchant diverses avenues et vous demandent d'y réagir.

Dans le même esprit, l'une des raisons pour lesquelles le volume de courrier pourrait diminuer encore un peu plus rapidement, c'est que certaines compagnies facturent un supplément aux clients qui demandent à recevoir leur relevé ou facture par la poste. Je me demande si c'est une chose que font vos membres et si vous avez quelque chose à dire à ce sujet.

● (1630)

M. Darren Hannah: Dans le domaine bancaire, cela dépend du forfait auquel on adhère. Dans le cas du forfait à frais modiques que les banques ont accepté de fournir à 4 \$ par mois, on peut avoir un compte qui permet un certain nombre de transactions en plus de recevoir sans frais les relevés par la poste.

Y a-t-il d'autres options en vertu desquelles on paie pour recevoir le relevé alors qu'on peut se le procurer en ligne? Oui, de telles options sont également offertes. Normalement, elles sont associées à une autre brochette de services.

Vraiment, on peut se procurer le forfait correspondant à ses besoins particuliers, et si le relevé papier en fait partie, on peut l'avoir.

M. Tony Irwin: Nos membres n'envoient pas de relevés par la poste.

M. Erin Weir: D'accord.

Une autre chose qui a été soulevée dans la discussion, c'est qu'il y a d'autres instances fédérales dans le secteur financier. Nous avons pas mal parlé de Financement agricole Canada. La SCHL joue de toute évidence un rôle important dans l'univers des hypothèques. Que pensez-vous de la possibilité que Postes Canada devienne un réseau de lieux de vente offrant certains de ces services financiers qui existent déjà? Par exemple, si les gens pouvaient communiquer avec Financement agricole Canada en passant par le bureau de poste, est-ce que cela aurait du sens, ou encore si les gens pouvaient aller au bureau de poste pour se procurer des obligations gouvernementales au détail?

Je ne m'attends pas à ce que l'idée vous fasse vibrer d'enthousiasme, mais j'ai pensé vous la lancer.

M. Darren Hannah: Je ne peux pas dire que je serais follement enthousiasmé à l'idée de donner un coup de main à Crédit agricole Canada, mais c'est vraiment beaucoup plus une question que vous devriez leur poser.

M. Robert Martin: Ils n'oeuvrent pas dans le secteur de la réception de dépôts; ils ont donc une gamme limitée de produits. Mais il y a d'autres modèles tout aussi viables, les caisses d'épargne ou d'autres institutions, avec lesquelles créer des partenariats, pas nécessairement les banques postales. Nous fournissons déjà bon nombre de produits et services, disons, agricoles à nos membres — par exemple des comptes Agri-investissement. Nous pourrions peut-être faire équipe avec FAC pour quelque chose du genre.

Le président: Messieurs, un grand merci d'avoir été parmi nous, d'avoir pris de votre temps pour venir nous voir. Si les membres du Comité ont d'autres questions — et mon Dieu! je me demande comment nous pourrions en avoir après deux heures —, j'espère que vous les allez les inviter à communiquer avec vous directement.

Inversement, si vous souhaitez nous transmettre d'autres informations — de toute évidence, vous avez une opinion précise, surtout au sujet de la banque postale — qui pourraient, selon vous, nous aider dans nos délibérations, je vous invite à vous adresser à notre greffier.

Nous allons maintenant suspendre la séance, quelques instants seulement, j'espère. Nous devons mettre en place le nécessaire pour entendre nos prochains témoins en vidéoconférence.

Les témoins peuvent se retirer. Merci.

● (1630)

_____ (Pause) _____

● (1635)

Le président: Nous dépassons un peu le temps prévu, mais je pense que nous pouvons nous rattraper.

Madame Falcone et monsieur Druker, merci d'être ici.

Vous avez peut-être, ou peut-être pas, pu voir comment nous fonctionnons, monsieur Druker. Madame Falcone, vous n'avez probablement pas eu l'occasion de vous comment nous travaillons. Nous demanderons à chacun de vous de nous livrer un bref exposé de cinq minutes. Ensuite, nous aurons une période de questions/réponses avec les membres du Comité.

Monsieur Druker, quelle est la durée de votre exposé?

● (1640)

M. David Druker (président, The UPS Store, UPS Canada): C'est sûrement moins de cinq minutes.

Le président: Madame Falcone, quelle est la durée de votre exposé?

Mme Cristina Falcone (vice-présidente, Affaires publiques, UPS Canada): Ce sera cinq minutes.

Le président: Merci beaucoup.

Nous commencerons par vous, monsieur Druker. Cinq minutes, s'il vous plaît.

M. David Druker: Merci, monsieur le président.

Merci à tous les membres du Comité. Je suis très heureux d'être ici, aujourd'hui.

Je m'appelle David Druker, président de MBEC Communications, titulaire de la licence liée à l'exploitation des franchises de boutiques UPS au Canada. Nous formons un réseau d'environ — selon nos dernières compilations, car je crois que nous avons ouvert une nouvelle boutique aujourd'hui — 365 installations de détail offrant des services à plusieurs transporteurs. Nous existons essentiellement pour aider le consommateur, la petite entreprise et les Canadiens à trouver la bonne solution en matière d'expédition. Nous faisons également de l'impression en plus d'offrir divers services de soutien aux entreprises. Nous formons vraiment un guichet unique. Notre franchisé type est une famille canadienne qui s'occupe de sa propre entreprise. C'est vraiment un réseau de petites entreprises qui soutiennent la petite entreprise au Canada.

Plus récemment, si on remonte à il y a environ quatre ans aux États-Unis, nous avons créé des partenariats en vertu desquels il était possible de faire livrer un colis par les services postaux américains à partir des boutiques UPS Store des États-Unis, et la chose a été bénéfique pour les deux parties. On a ainsi mis à la portée du consommateur et de la petite entreprise une solution aisée leur permettant de choisir le service répondant le mieux aux besoins du moment.

Nous sommes un multi-transporteur à la base. En fait, nous ne nous attachons pas à l'identité du transporteur utilisé: en ce moment, DHL, Canpar, UPS, bien sûr, et Loomis sont les services que nous offrons, et à cela s'ajoutent nos différents forfaits de messagerie. Historiquement parlant, nous nous appelions autrefois Mail Boxes Etc. et nous avons modifié notre image de marque en associant notre marque à UPS. UPS est notre transporteur privilégié compte tenu de notre association de marque, mais nous demeurons une organisation indépendante regroupant des franchisés indépendants — des Canadiens vendant des solutions aux Canadiens.

Nous avons tenté durant plusieurs années — je dirais bien huit ans voire plus — de dialoguer avec Postes Canada des avantages dont nous profiterions mutuellement en offrant ces services et nous n'avons pas vraiment progressé sur ce plan. En conséquence, devant les récentes suggestions voulant que Postes Canada cherche des façons de développer ses affaires, d'élargir son offre à la population canadienne et de diversifier sa démarche, nous croyons que nos installations ont ce qu'il faut pour que les colis transitent par le réseau de ce transporteur qu'est Postes Canada.

Actuellement, nous traitons au détail environ 35 à 45 millions de dollars en livraison de colis et nous croyons que Postes Canada pourrait profiter d'une partie de ce volume.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Falcone, si vous voulez bien nous livrer votre exposé.

Mme Cristina Falcone (vice-présidente, Affaires publiques, UPS Canada): Merci, monsieur le président.

La société UPS est heureuse de participer à l'examen de Postes Canada. Et je suis contente de pouvoir m'adresser à vous.

UPS estime que le présent examen procure au gouvernement une occasion de refaçonner l'infrastructure de la livraison de colis au Canada, d'en faire un système rationalisé, plus harmonisé et novateur qui servira encore mieux la population canadienne. UPS misera en tout respect sur l'examen du groupe de travail et présente aujourd'hui trois recommandations qui, nous le croyons, contribueront à l'efficacité de la livraison des colis tout en aidant Postes Canada à réaliser des revenus.

Premièrement, UPS appuie l'option du groupe de travail qui amènerait la SCP à explorer les synergies possibles avec le secteur privé en collaborant à la livraison sur le « dernier kilomètre » et à une infrastructure ouverte de boîtes postales communautaires. Le document de discussion propose que Postes Canada s'occupe de la livraison sur le « dernier kilomètre » pour le compte de tiers. UPS estime que cette suggestion représente une occasion en or pour Postes Canada. En fait, le service de livraison sur le « dernier kilomètre » est le produit qui affiche actuellement la croissance la plus rapide dans l'ensemble de produits offert par les services postaux américains. Nous voyons un intérêt dans une collaboration de Postes Canada avec des partenaires transporteurs en vue de trouver une solution au problème auquel l'ensemble de l'industrie du transport fait face relativement à la livraison sur le « dernier kilomètre », en ouvrant l'accès à cette vaste infrastructure autour du dernier kilomètre, dont le réseau des boîtes postales communautaires.

En donnant accès à son infrastructure, Postes Canada profiterait d'un partage des frais avec des partenaires de l'industrie et aurait davantage accès à de nouvelles technologies de messagerie. Une telle pratique exemplaire est déjà en cours ailleurs dans le monde. En France et en Belgique, UPS et les gestionnaires des postes nationales collaborent à des expériences pilotes locales afin d'essayer des boîtes

de colis modifiées et des technologies de gestion de colis perfectionnées.

À Singapour, le gouvernement mène actuellement des consultations auprès du service postal et des compagnies de messagerie privées en vue d'élaborer un projet pilote de boîtes postales fédérées gérées par le gouvernement. Singapour a l'intention de se servir de ce modèle pour créer des revenus pour le gouvernement, résoudre certains problèmes comme l'accès aux zones urbaines et leur congestion, et améliorer le mouvement du commerce électronique.

Aux États-Unis, le Bureau de la responsabilité gouvernementale évalue actuellement si un accès partagé aux boîtes communautaires servirait mieux le consommateur américain compte tenu du marché en ligne d'aujourd'hui.

Deuxièmement, UPS recommande qu'on applique de façon plus uniforme les politiques de droits et taxes applicables aux colis importés. Le groupe de travail a établi que Postes Canada avait besoin de nouvelles sources de revenus et a en outre mentionné qu'il faudrait davantage d'uniformité au sein de l'industrie. Il y a actuellement une différence entre le processus de recouvrement des recettes applicable aux colis importés livrés par la poste et celui des colis livrés par un service de messagerie.

En fait, les résultats préliminaires d'une étude actuellement réalisée par Copenhagen Economics établissent une disparité entre l'application des droits et de la cotisation de TVH préparées par Postes Canada relativement aux colis importés au Canada et celles des compagnies de messagerie privées. Les conclusions finales du rapport devraient être prêtes d'ici deux semaines, et UPS pourra alors vous transmettre davantage d'information.

De plus, Postes Canada a la possibilité d'accroître ses revenus en augmentant les frais terminaux facturés aux sociétés postales des autres pays lorsqu'un colis entre au Canada. Les frais terminaux du Canada sont assez faibles quand on les compare aux coûts engendrés pour rendre le service. Une augmentation des frais terminaux aiderait Postes Canada à gérer ses dépenses tout en s'assurant que les sociétés étrangères ne gagnent pas du terrain au détriment des entreprises canadiennes présentes sur le marché intérieur.

Enfin, UPS appuie la proposition avancée par le Comité d'examen de Postes Canada en vertu de laquelle on modifierait la gouvernance administrative de Postes Canada pour faire place à un organe de réglementation postale canadien indépendant. Un organe de réglementation postale veillerait à la mise en place de structures équitables et concurrentielles dans le domaine relativement peu réglementé de la messagerie et de la livraison de colis. Comme le mentionne le document de discussion du groupe de travail, il est nécessaire de resserrer la réglementation afin d'équilibrer la structure entre l'intérêt du public et en réponse aux forces concurrentielles du marché.

De même, la mise en place d'un organe de réglementation nous semble bénéfique tant pour Postes Canada que pour le secteur privé de la messagerie. Postes Canada pourrait revoir son moratoire rural, rationaliser son fonctionnement et explorer l'intérêt d'un partenariat accru avec le secteur privé. Celui-ci aurait l'assurance de faire face à une concurrence loyale grâce à une plus grande transparence de l'imputation des coûts démontrant que Postes Canada ne se trouve pas à interfinancer des secteurs d'activité concurrentiels avec son privilège exclusif. Plus important encore, la population canadienne aura l'assurance que ses frais postaux sont optimisés de manière à permettre à Postes Canada de s'acquitter de son mandat: la livraison du courrier. UPS exhorte le gouvernement du Canada à se pencher sur les meilleures pratiques retenues en Europe, en Australie, aux États-Unis et au Royaume-Uni, ainsi qu'à mettre en place un organe indépendant de réglementation du service postal au Canada.

Pour terminer, nous croyons que les recommandations présentées aujourd'hui pourraient faciliter, accroître les revenus du gouvernement fédéral et de Postes Canada, stimuler l'innovation et fournir aux Canadiens l'assurance que Postes Canada est gérée efficacement tant aujourd'hui que demain.

Merci. Je serai heureuse de réponse à vos questions.

• (1645)

Le président: Merci à vous deux pour ces exposés.

Nous allons commencer notre série de sept minutes en donnant la parole à madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi: Merci à tous deux pour ces exposés.

Lorsque vous parlez d'UPS et de la boutique UPS, ce n'est pas clair. Il y a une petite différence entre la boutique et UPS en tant que tel, n'est-ce pas?

M. David Druker: C'est exact. La boutique UPS est un réseau de franchises indépendantes qui dispose d'une entente d'image de marque. Nous desservons de nombreux transporteurs, et non seulement UPS. Nous ne sommes pas des employés d'UPS. Ni des actionnaires d'UPS.

Mme Yasmin Ratansi: Vous avez dit que vous aimeriez travailler en synergie avec Postes Canada, mais vous ne leur avez encore jamais parlé. Selon vous, sur quels genres de services pourriez-vous l'un et l'autre miser pour que ce soit profitable à Postes Canada et pour créer une situation gagnante pour les deux parties? Combien de revenus pensez-vous que cela pourrait engendrer pour Postes Canada?

M. David Druker: Nous estimons que Postes Canada aurait tout avantage à offrir aux Canadiens la possibilité d'envoyer des colis par la poste à partir de nos bureaux. Selon nos estimations initiales, en termes de parts de marché, cela représenterait facilement un volume d'un million de dollars. L'avantage pour Postes Canada réside dans l'augmentation du volume. L'avantage pour les Canadiens, c'est un accès plus facile et plus de choix.

Comme je l'ai déjà dit, nous existons essentiellement comme une option multiposteuse. Nous nous efforçons d'écouter le consommateur ou la petite entreprise et d'évaluer quels sont leurs besoins. Certaines personnes ont absolument besoin de recevoir un colis pour 8 heures du matin le lendemain. D'autres ont seulement besoin d'une livraison sur trois jours, cinq jours, ou d'un service local. En augmentant la sélection que nous offrons aux Canadiens, nous aidons les petites entreprises, les consommateurs, Postes Canada et nos franchisés.

• (1650)

Mme Yasmin Ratansi: Avec les divers services de messagerie que vous proposez à vos clients, Postes Canada n'a jamais fait partie de l'équation ni des conversations.

M. David Druker: Non. Nous avons eu des conversations initiales qui se sont soldées par un bref « Non merci. Pas en ce moment. »

Mme Yasmin Ratansi: La société a des possibilités d'accroître ses recettes, mais elle a décliné l'offre.

M. David Druker: Nous supposons qu'il existe des possibilités d'amélioration des recettes. Forts de l'expérience avec l'USPS dans les magasins aux États-Unis, il nous semble que la démonstration du concept vaut certainement la peine.

Mme Yasmin Ratansi: Bon.

Pour ce qui est d'UPS, j'aimerais simplement savoir, madame Falcone, combien d'affaires vous confiez à Postes Canada pour le dernier kilomètre. Le dernier kilomètre est l'avantage stratégique que Postes Canada offre à tous ses clients. Combien d'affaires lui fournissez-vous?

Mme Cristina Falcone: La plupart de ces services sont maintenant assurés par l'entremise d'autres services de messagerie régionaux qui les cèdent ensuite à Postes Canada, y compris Purolator. Pour l'heure, nous confions la livraison à Purolator qui s'occupe à son tour de demander à Postes Canada de faire la livraison au dernier kilomètre.

Mme Yasmin Ratansi: Savez-vous quelle part du volume ou du montant en dollars vous cédez à Postes Canada parce que vous n'avez pas l'infrastructure nécessaire pour effectuer la livraison au dernier kilomètre?

Mme Cristina Falcone: C'est un pourcentage plus faible de notre volume total au Canada. Je peux vous revenir avec les chiffres.

Mme Yasmin Ratansi: Parfait.

Quand vous avez parlé d'ouvrir son service de transport, qu'entendiez-vous par là?

Mme Cristina Falcone: Il existe deux ou trois possibilités.

Tout d'abord, nous travaillons actuellement avec certains transporteurs régionaux, qui confient la livraison finale à Postes Canada. Nous aimerions avoir un dialogue, où nous travaillerions directement avec Postes Canada pour gérer une partie de ce dernier kilomètre, même au-delà de régions vraiment éloignées, où il serait préférable qu'un seul camion de livraison se dirige au centre plutôt que de nous faire utiliser un autre véhicule.

Ensuite, Postes Canada possède une infrastructure qui a été fondamentalement établie pour le courrier transactionnel. Il y a les points de vente au détail, les boîtes aux lettres communautaires. Pourtant, de plus en plus, les consommateurs commandent des colis, et de plus en plus, des services de messagerie, y compris UPS, font la livraison finale dans les zones résidentielles. Cette infrastructure pourrait également favoriser l'acceptation des colis postaux, comme c'est le cas aujourd'hui pour Postes Canada. Postes Canada a l'occasion d'offrir aux services de messagerie privés l'accès à cette infrastructure pour la livraison au dernier kilomètre, permettant ainsi aux consommateurs de récupérer leurs colis plus facilement, peu importe le transporteur.

Je vais vous donner un exemple. Quelqu'un qui commande un colis en ligne a le choix entre trois modes d'envoi différents : UPS, Postes Canada, ou FedEx, disons. Ce consommateur aura probablement trois expériences différentes pour récupérer ce colis. S'il est en appartement, il peut descendre à son casier au rez-de-chaussée et récupérer le colis qui lui aura été livré par Postes Canada, ou il verra une note autocollante sur la porte de son immeuble lui demandant d'aller le ramasser dans un bureau d'UPS, par exemple. Quant à FedEx, le colis peut avoir été déposé dans un autre établissement. On arriverait à une certaine synergie si tous les colis pouvaient être livrés dans un centre de ramassage plus moderne et innovant pour le consommateur.

Mme Yasmin Ratansi: Si la Société canadienne des postes devait créer cela, elle deviendrait une chambre de compensation: tout serait déposé chez elle pour qu'ensuite quelqu'un prenne la responsabilité de la livraison ou quelqu'un vienne ramasser son colis. Est-ce là ce que vous avez en tête?

Mme Cristina Falcone: Il pourrait s'agir d'un regard combiné sur ces boîtes. Postes Canada travaillerait avec l'industrie pour créer un type de boîte plus novateur auquel les consommateurs pourraient avoir accès au moyen d'un code personnel numérique ou autre. Ces discussions se déroulent ailleurs dans le monde. Ce serait un grand avantage pour les consommateurs en plus d'aider Postes Canada à innover dans le réseau de livraison de colis et à partager ses coûts avec l'industrie.

• (1655)

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez sept minutes.

M. Kelly McCauley: Bienvenue.

Monsieur Drucker, je ne peux m'empêcher de remarquer que beaucoup de ce que vous offrez dans les boutiques UPS Store est déjà disponible dans les franchises de Postes Canada.

M. David Druker: Vous parlez de l'offre de produits ou de services? Nous offrons un service plus vaste. À ma connaissance, les bureaux de Postes Canada offrent uniquement leurs propres services. Par contre chez Staples, par exemple, on vous offre les services de Purolator et Postes Canada. Nous offrons une multitude de différents transporteurs. Nous ne parlons pas vraiment d'exclusivité pour personne. Ce que nous cherchons en réalité, c'est offrir aux Canadiens le plus vaste choix possible pour répondre à leurs besoins. Je pense que nos services sont plus nombreux. Par exemple, une petite entreprise peut envoyer ou recevoir des télécopies d'un de nos magasins. Il existe diverses options.

M. Kelly McCauley: Peut-être que la réticence de la Société canadienne des postes à signer un accord avec vous a quelque chose à voir avec les ententes qu'elle a conclues avec ses franchisés.

Au cours des dernières semaines, nous avons entendu un certain nombre de témoins parler des moyens d'augmenter les revenus de Postes Canada. On a avancé des idées dont la location de boîtes et les services d'impression. Que pensez-vous d'une société subventionnée par le gouvernement qui viendrait empiéter sur votre domaine?

M. David Druker: Je ne pense pas que ce soit de l'empiètement. Il y a de la concurrence partout pour une catégorie ou une autre, mais nous n'avons pas vraiment de concurrence sur le plan du concept, en termes d'avoir un guichet unique pour toute la gamme de services disponibles. Je vous dirais par exemple que l'impression prend plusieurs années d'études et de connaissances, pour être en mesure de produire des napperons comme ceux qui sont placés devant vous et organiser tout cela. Ce n'est pas chose facile et c'est certainement

un marché ouvert. En tant que contribuable, j'encouragerais la Société canadienne des postes à ne rien négliger pour faire de son mieux.

D'un point de vue conceptuel, je suis ouvert à la concurrence entre tous les transporteurs. Je pense que c'est mieux pour tout le monde et c'est excellent pour les affaires. En tant qu'entrepreneur, je crois en l'égalité d'accès.

M. Kelly McCauley: Excellent.

Madame Falcone, vous avez parlé du dernier kilomètre, ou de l'intertransporteur, avec Postes Canada. Pourriez-vous nous en dire plus? Postes Canada fait l'intertransport ou le dernier kilomètre pour vous, FedEx, et bien d'autres. Où voyez-vous plus d'opportunités pour Postes Canada dans ce domaine sur le plan du chiffre d'affaires?

Mme Cristina Falcone: Dans un certain nombre de domaines, nous préférierions collaborer directement avec Postes Canada pour la livraison, plutôt que par l'intermédiaire des transporteurs régionaux. Nous avons recensé des opportunités que nous avons présentées au groupe de travail lors de notre témoignage en juin. Pour certains codes postaux au Canada, nous pensons qu'une plus grande collaboration pourrait être établie entre les principaux services de messagerie et Postes Canada.

Pour revenir à ce que je disais, songez à l'infrastructure du dernier kilomètre que Postes Canada a établie au départ pour le courrier transactionnel et qui pourrait faciliter l'accès à l'industrie des messageries. L'industrie tout entière a de la difficulté à cause de ce dernier kilomètre, y compris pour les livraisons aux consommateurs qui achètent en ligne. Plutôt que de répéter le modèle et d'établir de nouvelles infrastructures, Postes Canada a l'occasion d'ouvrir l'accès à l'industrie et lui économiser des kilomètres de route au profit des Canadiens. Il s'agit des boîtes postales communautaires, ce qui comprend l'évaluation des lieux de vente.

M. Kelly McCauley: La société l'offre déjà. Ce que vous voulez, c'est éliminer les intermédiaires. Est-ce que j'ai bien compris? Postes Canada offre déjà le dernier kilomètre. Ai-je bien compris que vous voulez écarter les messageries régionales?

Mme Cristina Falcone: Nous ne voulons pas nécessairement les écarter; nous voulons simplement avoir plus d'interaction et de collaboration avec eux face aux opportunités. Jusqu'à présent, tout ce qu'on a fait c'est leur lâcher les colis au tarif publié. Il est certain que, dans de nombreux cas, nous devons toujours passer par ces transporteurs régionaux. Nous voulons simplement avoir l'occasion d'ouvrir cette porte pour un dialogue plus poussé et pour nous faire une idée des endroits où il serait logique que les grands services de messagerie fassent la livraison directement.

• (1700)

M. Kelly McCauley: Bien.

Mme Cristina Falcone: Je pense que nous avançons dans la bonne voie et que la Société canadienne des postes est très ouverte à l'idée. Ce que nous voyons comme une opportunité que l'on tarde à saisir, c'est l'innovation sur l'infrastructure du dernier kilomètre, y compris les boîtes postales communautaires et d'autres infrastructures qui ont été bâties pour le courrier transactionnel, qui est un produit en déclin. À mesure que le commerce électronique se développe, tout le monde est aux prises au même défi, et c'est une autre paire de manches.

M. Kelly McCauley: Je comprends votre commentaire au sujet d'avoir une boîte postale avec un accès partagé pour FedEx ou UPS. Est-ce que UPS serait alors prêt à aider à payer pour certains changements qui pourraient devoir être apportés à Postes Canada?

Mme Cristina Falcone: Nous commençons à en avoir...

M. Kelly McCauley: Je ne tiens pas à ce que Postes Canada et, par conséquent, nos contribuables, aient à supporter un tel fardeau.

Mme Cristina Falcone: Non. Nous voudrions avoir des discussions pour réfléchir à ce qui pourrait fonctionner pour les Canadiens. Cette discussion irait au-delà de l'endroit où ces cases ou boîtes postales se trouvent aujourd'hui. Je pense que tout cela se prête à discussion, comme nous le faisons dans d'autres pays du monde où nous travaillons main dans la main pour mettre les concepts à l'essai.

M. Kelly McCauley: Oui. Le commentaire est légitime.

Vous avez mentionné USPS et le dernier kilomètre. L'un des rapports que nous avons vus disait qu'USPS a pratiquement donné sa chemise pour le dernier kilomètre dans ses ententes avec UPS, FedEx, etc. Postes Canada doit se protéger afin d'éviter que les grandes entreprises se mettent à choisir à la loupe les trajets intéressants pour lui laisser les livraisons destinées aux tous derniers recoins, où le volume d'activité est très faible. Avez-vous des commentaires à ce sujet et sur ce qui s'est passé aux États-Unis?

Mme Cristina Falcone: Je ne peux pas parler spécifiquement...

M. Kelly McCauley: Vous les avez cités comme exemples, alors...

Mme Cristina Falcone: Eh bien, je dirais dans cette veine que c'est le produit à plus forte croissance. Je sais qu'USPS travaille très étroitement avec UPS. Il s'agit d'un partenariat permanent qui dure depuis des années.

M. Kelly McCauley: Bon.

Mme Cristina Falcone: Ma recommandation, comme d'autres, j'imagine, serait que Postes Canada examine ces possibilités au Canada pour s'assurer que tout le monde y gagne. C'est toujours l'objectif d'UPS dans toute relation avec un partenaire commercial. La relation devrait profiter aux consommateurs canadiens qui vont utiliser le service; à Postes Canada, dans l'intention de le rendre viable à long terme; et, bien sûr, à UPS, car il y a une raison pour laquelle nous entrons dans ce partenariat, aussi. Il faudrait que tout le monde y gagne.

Je ne peux pas parler de ce qui se passe sur le plan financier. Nous poursuivons notre partenariat depuis un certain nombre d'années aux États-Unis

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

M. Erin Weir: Je me souviens qu'étant un jeune néo-démocrate à l'université j'ai été scandalisé par le fait qu'UPS avait lancé un défi investisseur-État contre le gouvernement canadien dans le cadre de l'ALENA concernant Postes Canada. Ces derniers jours, nous avons vu l'accord commercial entre le Canada et l'Union européenne être bloqué par des objections aux dispositions portant sur les États investisseurs. Mais voilà qu'UPS essaie de travailler plus étroitement avec Postes Canada. Je pense que nous faisons des progrès. C'est excellent.

Je voulais poser des questions au sujet de la proposition que les services de livraison de colis de Postes Canada soient rendus disponibles dans les installations d'UPS. Ce que je n'ai pas fini de comprendre, c'est que Postes Canada a actuellement beaucoup plus de bureaux qu'UPS et dessert une part beaucoup plus grande du marché canadien. Quel serait le principal avantage pour Postes Canada d'avoir ses services disponibles dans les installations d'UPS?

M. David Druker: Pour être précis, il ne s'agit pas d'installations d'UPS, mais d'installations de franchisés de la marque UPS Store.

M. Erin Weir: Bien sûr.

M. David Druker: À l'heure actuelle, un consommateur canadien pourrait entrer dans ces magasins et dire qu'il recherche un service pour envoyer un colis de A à B. Franchement, Postes Canada ne fait tout simplement pas partie de ces conversations. Nous avons une bonne clientèle, tout comme Staples ou toute entreprise qui offre une grande sélection de produits et services. C'est un peu comme quand vous entrez dans une épicerie. Certains veulent du jus avec pulpe, d'autres sans pulpe. Nous voulons simplement que les Canadiens aient accès au produit de Postes Canada, qui a certainement une valeur sur le marché, une valeur à proposer au consommateur.

Nous ne sommes pas UPS. Nous sommes des personnes indépendantes qui ont investi de l'argent pour construire leurs magasins, et ils sont un multi-transporteur.

M. Erin Weir: J'apprécie la distinction.

Pour le meilleur ou pour le pire, Postes Canada fait beaucoup de franchisage. Vos magasins ont-ils demandé à devenir des franchisés de Postes Canada pour pouvoir offrir ces services?

M. David Druker: Ces conversations n'aboutissent à rien du tout.

M. Erin Weir: Bon, c'est donc quelque chose que vous avez essayé de faire.

M. David Druker: Non, nous avons réellement essayé d'avoir des conversations, mais uniquement pour nous faire dire « merci, mais non merci, pas en ce moment ». Nous n'avons jamais eu l'occasion de nous asseoir à une table et d'explorer les options qui pourraient être mutuellement avantageuses pour Postes Canada et pour notre réseau.

Je tiens également à souligner que Staples offre actuellement des services de Postes Canada et de Purolator avec un type de réseau de distribution semblable et vraisemblablement le même type de recoupement que pour les bureaux de Postes Canada existants. Je pense qu'il s'agit simplement de rendre le produit plus facilement disponible en l'offrant dans plus d'endroits que les installations actuelles de Postes Canada.

● (1705)

M. Erin Weir: Merci.

Madame Falcone, vous avez souligné que nous devons empêcher la Société canadienne des postes de subventionner ses activités plus concurrentielles et j'ai commencé mes propos par un commentaire irréflecti au sujet de l'affaire UPS en vertu de l'ALENA. Dans ce contexte actuel de diminution des volumes de lettres, mais d'augmentation du volume des colis, y a-t-il toujours lieu de s'inquiéter que Postes Canada utilise le courrier transactionnel pour subventionner le segment colis?

Mme Cristina Falcone: Je pense que nous n'en savons rien car il n'y a pas de surveillance indépendante pour voir comment les coûts sont alloués et comment la société est gérée. C'est donc un grand point d'interrogation en ce moment. Le groupe de travail l'a relevé lui aussi et il a soulevé dans son document de recommandations que le seul moyen de savoir si la société est gérée efficacement c'est de créer un organisme de réglementation pour veiller à ce que les frais généraux soient ventilés par secteur d'activité. Je pense qu'il faudrait dire plutôt que si nous examinons la viabilité de Postes Canada à long terme, ce serait un outil pour aider à cette surveillance.

M. Erin Weir: Je pense que notre comité a l'impression que le secteur des colis à Postes Canada prend de l'expansion et que c'est lui qui alimente le secteur du courrier transactionnel en ce moment. Je comprends que cela aurait pu être différent il y a dix ans et demi quand le cas de l'ALENA s'est produit, mais je ne suis pas sûr de la pertinence d'une telle préoccupation.

Pour passer à la question de la livraison au dernier kilomètre, il est clair que Postes Canada est déjà impliquée dans un certain nombre de ces activités pour différentes sociétés de messagerie. Postes Canada est vraiment le seul service disponible partout au pays. Quels changements de politiques concrets souhaiteriez-vous apporter à Postes Canada pour élargir son champ d'activité?

Mme Cristina Falcone: Je confirme à nouveau que la principale occasion que nous voyons réside dans l'infrastructure qui était à l'origine destinée à soutenir le courrier transactionnel. Nous pensons qu'il est possible d'ouvrir cette possibilité à l'industrie afin d'innover et de permettre à Postes Canada de partager les coûts tout en créant un modèle plus durable qui profiterait aux Canadiens qui ramassent les colis de leurs achats en ligne dans leur quartier. À l'heure actuelle, tout le monde est mis au défi d'être à la hauteur de cette livraison finale au dernier kilomètre. Nous travaillons avec les entreprises locales pour livrer les colis, ou les gens viennent les ramasser à un centre d'opérations d'UPS. Vous avez par exemple trois ou quatre camions de messagerie différents, y compris ceux de Postes Canada, circulant dans le même quartier pour effectuer les livraisons. C'est là que nous voyons une opportunité qui mérite un dialogue plus approfondi.

M. Erin Weir: D'accord. Vous sembliez suggérer tout à l'heure que Postes Canada ne devrait pas être autorisée à utiliser son infrastructure de courrier transactionnel pour les colis alors que vous semblez dire à présent qu'elle devrait permettre aux entreprises privées d'utiliser cette infrastructure pour la livraison de colis.

Mme Cristina Falcone: Je ne dirais pas que la société ne devrait pas pouvoir accéder à l'infrastructure pour les colis. Si elle le fait, la façon appropriée de gérer ce coût consisterait à allouer au secteur des colis le coût d'utilisation des locaux en question.

M. Erin Weir: Ce que vous recherchez en réalité c'est une meilleure reddition de compte des activités de Postes Canada. Vous n'êtes pas nécessairement contre l'utilisation d'une même infrastructure à des fins multiples pour économiser de l'argent; vous voulez simplement qu'on en rende compte autrement.

Mme Cristina Falcone: Il faudrait rendre compte comme il faut, par secteur d'activité. Si l'infrastructure a été bâtie pour le courrier transactionnel, par exemple, et un colis doit passer par cette infrastructure, le coût devrait être attribué à ce colis, comme ferait toute entreprise, de sorte que quand les actionnaires ou les contribuables canadiens examinent le rapport annuel, ils auront la certitude que les coûts sont gérés de façon appropriée et sauront comment les recettes et les dépenses sont imputées aux services postaux et non à des services de messageries concurrentiels.

• (1710)

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Whalen, vous avez sept minutes.

M. Nick Whalen: Madame Falcone, merci de votre présence à distance. C'est très instructif.

M. Weir m'a pour ainsi dire persuadé que la question est complexe et je peux voir l'avantage d'avoir un organisme de réglementation postal.

En ce qui concerne l'augmentation des frais terminaux et l'idée qu'ils sont trop faibles, nous avons entendu dire dans différentes régions du pays que certains importateurs étrangers utilisent un pays à faible coût pour expédier leurs marchandises au Canada afin d'obtenir des frais terminaux réduits. Je me demande si vous pourriez décrire un peu plus cette situation, nous expliquer en quoi elle affecte UPS et l'industrie dans son ensemble, quand et comment il serait possible d'augmenter ces frais terminaux sous l'égide de l'Union postale universelle et quelle serait la recommandation qui conviendrait dans ce contexte.

Mme Cristina Falcone: D'après l'expérience d'UPS, nous sommes un transporteur mondial; nous acheminons les expéditions dans plus de 220 pays. Lorsque nous acheminons un envoi à travers une frontière, les frais sont habituellement plus élevés que pour des expéditions à l'intérieur du pays.

Ce que nous voyons chez la Société canadienne des postes, c'est qu'elle accepte des articles importés d'autres entités postales internationales en appliquant des tarifs qui ne correspondent pas au coût du service. Les répercussions sont importantes pour les petites et moyennes entreprises car elles ont de plus en plus de difficulté à concurrencer des entreprises internationales dont le tarif d'importation au pays est très faible. C'est un inconvénient pour Postes Canada, car si la société devait augmenter ces frais, elle amortirait une partie de ses coûts. C'est une perte de recettes pour elle. De plus, cela aiderait les entreprises canadiennes à rivaliser plus équitablement avec ces entreprises internationales qui expédient des marchandises au Canada.

En fait, d'autres pays, comme les États-Unis, ont eu le même problème. Par exemple, les États-Unis cherchent à augmenter les frais terminaux perçus de certaines entités postales internationales parce qu'ils ont constaté le même écart entre le coût du service et les sommes qu'ils perçoivent.

M. Nick Whalen: Madame Falcone, je crois comprendre que ces négociations ne se déroulent pas nécessairement entre les bureaux de poste proprement dits, mais entre les gouvernements nationaux et dans le cadre de leur adhésion à l'Union postale universelle. Est-ce que les choses se passent différemment aux États-Unis lorsqu'ils déterminent que leurs frais terminaux ne sont pas suffisamment élevés? Est-ce qu'ils négocient des ententes différentes? Que font les États-Unis pour régler la situation? Le savez-vous?

Mme Cristina Falcone: Ils le font également par l'intermédiaire de l'Union postale universelle.

Nous surveillons l'évolution de la situation, mais le Canada suivra essentiellement la même démarche que les États-Unis. Ils examinent ce qu'il leur coûte d'accepter ces colis. Les États-Unis recommandent une augmentation pour que ces frais soient plus représentatifs du coût de livraison finale. Nous recommandons que le Canada en fasse autant en suivant les mêmes voies et méthodes.

M. Nick Whalen: Qu'est-ce qui peut expliquer pourquoi les tarifs étaient plus bas pour les pays en développement? Y a-t-il un côté justice sociale? Y a-t-il d'autres types de mesures qui, selon vous, pourraient diminuer les tarifs d'utilisation de notre réseau postal pour les pays en développement?

Mme Cristina Falcone: Je ne saurais vous dire en ce moment. Je peux essayer de vérifier quelle en était la raison. Je suppose qu'on ne l'a pas étudié depuis un certain temps et peut-être qu'on n'a même pas songé aux tendances commerciales.

Je pense que vous y êtes plus ou moins en ce qui concerne la réponse, mais je peux le confirmer.

Le président: Merci.

Monsieur Ayoub, voulez-vous profiter des trois minutes qui vous restent?

[Français]

M. Ramez Ayoub: Merci.

J'ai les résultats de Purolator devant moi. Je suis un peu surpris de votre témoignage d'aujourd'hui. En fait, on dit que le volet des colis est en expansion du côté de Postes Canada. D'ailleurs, M. Weir en a parlé. Cependant, on peut lire ce qui suit dans le rapport du groupe de travail de cet été:

Le bénéfice net de Purolator a fluctué au cours des cinq dernières années. Il a notamment atteint un creux à 28 M\$ en 2012 pour ensuite atteindre un sommet à 53 M\$ en 2014. En raison de la forte concurrence exercée par les sociétés du secteur privé, notamment FedEx, UPS et Deutsche Post (DHL) [...]

Donc, il y a quand même un défi important. Je vois que vous voulez établir un partenariat avec Postes Canada, mais vous n'avez pas son oreille. Alors, je me dis qu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas quelque part. Si c'est une situation gagnant-gagnant, ou bien vous n'avez pas conclu la vente qui devait se faire pour que Postes Canada vous prête l'oreille, car elle est assurément à la recherche de nouveaux revenus, ou bien il y a quelque chose qui m'échappe et que j'aimerais bien comprendre.

Quel serait le partenariat commercial qu'on pourrait faire? Seriez-vous intéressés à carrément privatiser une portion des activités de Postes Canada, particulièrement le volet des colis? Est-ce le but?

Monsieur Druker, pourriez-vous répondre?

• (1715)

M. David Druker: Je vous remercie.

[Traduction]

Nous sommes un réseau de vente au détail offrant des produits, de sorte qu'il n'en coûte vraiment rien à Postes Canada de rendre leurs services disponibles par l'intermédiaire de nos installations. Nous proposons d'augmenter l'expédition de colis à un coût raisonnable, à l'instar de Staples ou de toute autre entreprise.

Or, la situation est différente de celle de mon collègue, le transporteur. Nous ne sommes pas un transporteur. Nous faisons une transaction à un comptoir et nous remettons le colis au camion d'un transporteur. Qu'il s'agisse d'un camion de la Société canadienne des postes, d'un camion Loomis, DHL ou UPS, nous ne faisons qu'offrir aux petites entreprises canadiennes un point d'accès à ces services. C'est pourquoi, à notre avis, c'est un avantage pour Postes Canada, car nous proposons de placer dans leur réseau un volume d'expéditions à coûts variables sans coûts fixes.

Nous ne leur demandons pas de payer pour nos comptoirs. Nous avons déjà des franchisés avec des comptoirs de vente établis qui vendent ces produits. Il ne s'agit donc que d'une offre comme une autre.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Il me reste environ 30 secondes.

[Traduction]

Le président: Il vous reste 30 secondes pour une question et réponse.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Pour ce qui est de la façon dont vous payez vos employés, comparativement aux employés de Postes Canada...

M. David Druker: C'est une franchise. Nous faisons une commission brute sur les transactions. Comme pour n'importe qui d'autre, si de notre côté la transaction se détaille à 10 \$ et qu'il y a un rabais de 30 %, 40 % ou 50 % sur les frais publiés, normalement, c'est un escompte. C'est là que se situe le profit pour le franchisé. En tant que franchiseur, nous recevons cela par la suite.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Chers collègues, comme je l'ai mentionné, comme il ne s'agit que d'une séance d'une heure, nous nous contenterons de la version tronquée, ce qui signifie que nous aurons deux interventions de cinq minutes. J'ai MM. Clarke et Ayoub sur ma liste.

Je ne sais pas si vous voulez changer cela du côté du gouvernement, mais nous allons commencer par M. Clarke.

[Français]

Vous disposez de cinq minutes.

M. Alupa Clarke: Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être parmi nous.

Monsieur Druker, vous avez dit souhaiter faire une entente avec Postes Canada. The UPS Store est présent aux États-Unis, il va sans dire. Quelle relation de travail entretenez-vous avec le United States Postal Service, ou USPS? Diffère-t-elle de celle que vous entretenez avec Postes Canada?

[Traduction]

M. David Druker: Je possède la licence du Canada pour le réseau de franchise. Je n'ai aucune association avec l'USPS. Je n'ai aucun renseignement précis sur ce qui se passe dans ce réseau.

Tout ce que je sais de mes échanges avec mes collègues des États-Unis, dont mon homologue le président, c'est que le programme a été avantageux pour les deux parties et il continue à se développer. Je présume que si c'est le cas, il est également avantageux pour le consommateur.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord, je comprends, mais pouvez-vous me donner des détails sur la formule utilisée?

M. David Druker: Comme pour les autres fournisseurs, les services sont offerts à nos comptoirs. Le fait d'avoir le choix est devenu une option de vente.

M. Alupa Clarke: D'accord.

Madame Falcone, pourriez-vous me dire si l'élargissement des activités de Postes Canada dans le secteur des colis a eu des répercussions sur votre entreprise et, le cas échéant, me les décrire?

[Traduction]

Mme Cristina Falcone: Dans les comptoirs de UPS Store, ou spécifiquement?...

M. Alupa Clarke: Eh bien, dans toutes vos activités...

Mme Cristina Falcone: Pardon?

[Français]

M. Alupa Clarke: Je parle de toutes vos activités entourant la livraison de colis.

[Traduction]

Mme Cristina Falcone: En général?

• (1720)

[Français]

M. Alupa Clarke: Oui.

[Traduction]

Mme Cristina Falcone: De notre point de vue, la Société canadienne des postes a indiqué qu'elle cherchait à se développer dans le marché des colis. Elle envisage de nouvelles sources de recettes. Si les choses se font de manière équitable en termes de répartition des coûts et de compétitivité, nous n'avons rien contre de nouveaux concurrents sur le marché. Nous traitons également avec d'autres concurrents et comme c'est le cas avec eux, il faut que les coûts de Postes Canada soient imputés de manière juste et équitable.

[Français]

M. Alupa Clarke: Au cours des cinq dernières années, la quantité de colis livrés par Postes Canada a augmenté.

Quelles ont été les répercussions sur votre entreprise, dont l'activité principale est la livraison de colis?

[Traduction]

Mme Cristina Falcone: Oui, je dirais que c'est une des raisons pour lesquelles nous plaidons en faveur d'un organisme de réglementation tiers. Il s'agit de veiller à ce que les barèmes des prix des services de Postes Canada soient surveillés pour qu'ils demeurent concurrentiels. Cela renforce la recommandation directe du rapport du groupe de travail, à savoir assurer ses concurrents que Postes Canada ne subventionne pas de façon indirecte ses secteurs d'activité.

Comme je l'ai mentionné, les Canadiens veulent avoir le choix. Nous sommes ouverts à la concurrence, que ce soit celle de FedEx ou de Postes Canada, mais nous pensons qu'un organisme de réglementation tiers aiderait à assurer cette surveillance et à garantir que tout se déroule de façon équitable.

[Français]

M. Alupa Clarke: D'accord.

Vous avez également parlé de bonnes pratiques qui ont cours dans d'autres pays, notamment en Australie. Pouvez-vous nous fournir d'autres exemples?

[Traduction]

Mme Cristina Falcone: J'ai fourni des exemples d'organismes de réglementation, Ofcom au Royaume-Uni, PRC aux États-Unis.

En ce qui a trait au rapport annuel émis par les sociétés d'État, ces organismes l'examinent pour s'assurer que les coûts ont été correctement calculés et imputés. Mais ce qui est d'autant plus important, c'est qu'ils fournissent une voie ou un mécanisme pour que les parties prenantes qui pourraient être touchées puissent soulever leurs inquiétudes ou questions.

Tel que ce groupe de travail vient de proposer à Postes Canada, il s'agirait d'une voie permanente qui permettrait aux parties prenantes de recevoir les renseignements dont elles auraient besoin et qui fonctionnerait sans lien de dépendance.

Le président: Merci beaucoup.

L'intervention finale sera celle de M. Whalen. Cinq minutes.

M. Nick Whalen: Madame Falcone, vous avez évoqué l'exemple de la livraison au rez-de-chaussée d'un immeuble d'habitation, ce qui m'a aidé à tirer au clair une de mes pensées au sujet de la livraison à une boîte postale communautaire ou à un point central par opposition à la boîte aux lettres à ma porte. C'est ainsi que je me suis fait la réflexion que c'est moi qui possède la boîte aux lettres à ma porte, mais que la boîte aux lettres communautaire appartient à Postes Canada.

Selon votre expérience et peut-être celle des États-Unis — j'ignore si c'est possible là-bas —, quel genre de frais les sociétés de livraison et messageries privées devraient-elles verser pour avoir accès au réseau des boîtes aux lettres communautaires de Postes Canada? Dans les banlieues où Postes Canada ne livre pas à la porte, pensez-vous que UPS cesserait de le faire, ou qu'il préférerait continuer à faire la livraison directement à la porte d'un client de banlieue plutôt que d'accéder à une boîte communautaire?

Mme Cristina Falcone: Pour ce qui est de la première question, nous n'avons pas encore de relation avec l'USPS pour l'accès aux boîtes aux lettres. Ces discussions — compte tenu de ce qui devrait arriver — sont en cours et je ne peux donc pas vous donner un prix concret.

Quant à ce que UPS fait dans les banlieues nous sommes confrontés aux mêmes défis. Nous avons adopté diverses solutions. Nous travaillons avec des entreprises qui préfèrent faire leur première livraison à ce que nous appelons un point d'accès, qui pourrait être une succursale de UPS Store ou une petite entreprise de la région où le consommateur devra ramasser son colis. Avec d'autres entreprises, nous faisons une première tentative de livraison à la porte et la deuxième tentative ira à l'un de ces sites.

Il existe en ce moment divers modes de travail en fonction de l'expéditeur et de ce qu'il considère comme viable pour faire le bonheur du consommateur. Ce que je peux dire, c'est que les choses ne sont plus comme il y a 20 ans. Nous cherchons des solutions différentes pour répondre aux besoins des consommateurs, mais nous songeons aussi à l'environnement en vérifiant si le destinataire va être chez lui pour réduire le nombre de fois que le camion devra rouler pour faire des tentatives de livraison. Un troisième exemple est le recours à la technologie. Nous avons lancé un produit appelé My Choice et le nombre de ses adeptes s'est multiplié au cours des dernières années au Canada.

Si un consommateur canadien commande quelque chose en ligne, il recevra un message dans sa boîte de réception indiquant que l'envoi est en cours. S'il n'est pas à la maison, il peut demander que le colis lui soit livré ailleurs. Nous avons constaté que la mesure nous a permis d'éviter une première tentative en vain, car il arrive que le consommateur n'en veuille pas.

Les choses varient maintenant, selon le type de consommateur. Nous nous efforçons de travailler avec eux pour connaître leurs préférences et ensuite répondre à leurs besoins sans faire de voyages inutiles.

• (1725)

M. Nick Whalen: Bon.

Je céderai les deux dernières minutes de la table ronde à M. Ayoub ou Mme Shanahan.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Je n'ai pas d'autres questions.

Mme Brenda Shanahan: Moi j'en ai une. Je m'intéresse à l'idée de l'accès aux régions rurales et éloignées.

Monsieur Druker, la question s'adresserait plutôt à vous. Où se situent vos boutiques UPS?

M. David Druker: Dans les petites villes, les banlieues et dans certains cas, dans les zones rurales.

Mme Brenda Shanahan: Serait-ce une option intéressante si une succursale d'UPS Store pouvait...

M. David Druker: Certainement.

Nous sommes en pleine expansion et nous examinons la croissance démographique et l'étalement urbain pour savoir où se trouve la population. Nous desservons surtout les petites entreprises au Canada, des entreprises de zéro à cinq employés. Beaucoup d'entre elles se trouvent dans des régions rurales où elles n'ont pas une infrastructure complète. Nous nous développons sur ces marchés.

Les immeubles intéressants au centre-ville de Toronto, de Montréal, de Calgary sont déjà pris. En songeant à notre expansion à l'avenir, l'investissement à 100 % dans les régions rurales est une option.

Mme Brenda Shanahan: Vous y voyez des possibilités d'expansion. Ce n'est sans doute qu'une illusion, mais comme Postes Canada a déjà des biens d'équipement, serait-il possible de partager les installations?

M. David Druker: Nous serions heureux d'en discuter. Nous n'en avons pas eu l'occasion, mais si Postes Canada le voulait bien nous ne dirions pas non à des colocalisations, voire à des prises en charge. Ce que nous cherchons, c'est l'occasion d'avoir ces discussions et de voir ce qui intéresse les deux côtés.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Falcone et monsieur Druker, je vous remercie de votre présence et de votre témoignage, qui nous a été d'un concours précieux. Si vous avez des renseignements supplémentaires qui, à votre avis, seraient utiles à notre comité, vous pouvez les soumettre directement à notre greffière. Je vous remercie de nouveau. Vous pouvez disposer.

La séance est suspendue pour permettre à nos prochains témoins de prendre place.

• (1725) _____ (Pause) _____

• (1730)

Le président: Chers collègues, je vous demanderais de prendre place pour que nous puissions commencer.

Merci à nos témoins d'être parmi nous. Monsieur Mackrell et monsieur Bacon, je présume que vous avez assisté à certaines des audiences et vous savez probablement comment cela fonctionne. Nous vous demanderons à tous deux de faire une brève déclaration préliminaire, pour cinq minutes au plus, et ensuite, les membres du comité vous poseront quelques questions.

Avec cette brève introduction, monsieur Bacon, vous êtes le premier de la liste. Vous avez cinq minutes. La parole est à vous.

M. Stewart Bacon (président du conseil d'administration, Courrier Purolator Itée): Merci beaucoup.

Bon après-midi mesdames et messieurs. Je suis heureux de pouvoir vous parler de Purolator dans le cadre des travaux que vous avez entrepris et j'espère que mes brefs commentaires vous permettront de comprendre ce que Purolator fait pour ses clients ainsi que ses contributions à Postes Canada. Permettez-moi de commencer par vous donner un aperçu de l'entreprise.

Lorsque la plupart des Canadiens entendent le mot « Purolator », ils songent d'emblée à un messenger, car les messagers sont nos plus importants ambassadeurs. Pour de nombreux clients, Purolator, c'est le messenger qui s'occupe de la prestation du service et de créer une relation avec eux. Cette personne livre des colis urgents d'une entreprise à une autre d'un bout à l'autre du Canada, car Purolator est le service de messagerie numéro un du pays pour les livraisons entre entreprises.

Mais nous faisons beaucoup plus qu'assurer le service de messagerie. Nous sommes une grande organisation. Nous avons de l'expérience. Nous avons un réseau très complet à travers le pays et de nombreuses entreprises apprécient nos solutions intégrées.

Nos services et nos solutions sont en fait essentiels à de nombreuses entreprises, principalement dans les centres urbains qui grouillent d'activité. Nous sommes fiers d'avoir plus de 140 000 clients, grands et petits, partout au pays, dans presque tous les secteurs. Nous employons plus de 10 000 personnes.

Nous avons une marque canadienne emblématique. Les sondages sur les marques vous apprendront que la marque Purolator est très forte, très bien considérée et une véritable icône canadienne. Je pense que le fait que Purolator soit canadien est une considération très importante.

Purolator se spécialise dans l'expédition aérienne et en surface d'envois urgents, de marchandises et de colis, du courtage en douane et des services de livraison. Nous offrons une vaste gamme de produits que nous intégrons comme un tout pour nos clients.

Notre rentabilité demeure solide depuis la dernière décennie. En 2015, Purolator a généré 1,5 milliard de dollars, soit un peu moins de 20 % du chiffre d'affaires du Groupe d'entreprises de Postes Canada, dont nous sommes le deuxième membre en importance. Nous sommes détenus en propriété par Postes Canada à 91 % et, comme vous l'avez certainement découvert dans vos travaux, il n'est pas rare qu'une administration postale investisse dans un service de messagerie, comme l'ont fait l'Allemagne, le Royaume-Uni et d'autres pays.

Quel est notre rôle dans le Groupe d'entreprises de Postes Canada? Nous apportons au groupe le savoir-faire de la chaîne d'approvisionnement et du service d'une entreprise à l'autre. Notre présence sur le marché des États-Unis par l'intermédiaire de notre filiale américaine contribue également à ce que nous offrons à Postes Canada. Les entreprises demandent souvent des solutions intégrées et, ensemble, c'est justement cela que le Groupe d'entreprises de Postes Canada peut offrir.

Chez Purolator, nous nous concentrons primordiallement sur le segment des affaires interentreprises. Postes Canada offre ses services principalement aux entreprises qui doivent livrer des colis aux consommateurs, un marché où son principal attrait réside dans l'étendue de sa présence et le nombre de ses bureaux partout au pays, comme vous venez de commenter avec les derniers témoins.

Purolator exploite un réseau qui permet les livraisons à temps du jour au lendemain, voire à une heure déterminée. C'est ce qui a fait le pain et le beurre de Purolator dès le début. Au fil des ans, Purolator a également versé des dividendes à Postes Canada de l'ordre de 10 à 11 millions de dollars par année.

Nos concurrents sont multinationaux et mondiaux pour la plupart, même si au Canada, nous avons beaucoup d'entreprises de messagerie régionales et de petits exploitants. Les grosses sociétés sont là, certes, mais il y a aussi beaucoup de petites entreprises et d'entreprises régionales dans le secteur de la messagerie.

• (1735)

Le segment entreprise à entreprise du marché rétrécit. Pensez aux documents essentiels qui représentaient une part importante du chiffre d'affaires de Purolator il y a cinq ou dix ans. En ce moment, nous livrons une quantité beaucoup moins importante de documents chaque jour. Nous devons nous recentrer et travailler plus fort pour maintenir notre importance dans le segment entreprise à entreprise du marché, tout en cherchant de nouvelles possibilités dans le segment entreprise à consommateur.

Le président: Puis-je vous demander de conclure, monsieur?

M. Stewart Bacon: D'accord.

Purolator International nous aide à y arriver. Nous prévoyons harmoniser notre stratégie de commercialisation avec celle de certains de nos principaux clients de détail. Purolator utilise le réseau de Postes Canada sur une base commerciale pour livrer des colis dans les régions rurales.

Il y a des synergies entre Purolator et Postes Canada. Nous contribuons grandement au succès de Postes Canada.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Mackrell, vous avez cinq minutes, s'il vous plaît.

M. Bill Mackrell (président, Pitney Bowes Canada): Monsieur le président, membres du Comité, merci beaucoup de m'avoir donné la chance d'être ici aujourd'hui.

Je m'appelle Bill Mackrell, directeur général de Pitney Bowes du Canada. Pour ceux qui ne connaissent pas notre entreprise, Pitney Bowes aide les services postaux de pays à travers le monde. Nous travaillons en étroite collaboration avec Postes Canada depuis 1923. Nous sommes souvent reconnus comme étant les inventeurs de la machine à affranchir. Nous fournissons aussi une panoplie de solutions logicielles et matérielles qui aident les petites et grandes entreprises (qui sont aussi clientes de Postes Canada) dans leurs efforts en envois postaux, en expédition et en publicité. De plus, nous sommes très fiers de dire que Pitney Bowes emploie actuellement plus de 500 Canadiens d'un océan à l'autre.

Pitney Bowes dessert plus de 100 000 entreprises canadiennes. La plupart d'entre elles sont de petites et moyennes entreprises, en plus de plusieurs des plus grands expéditeurs au pays. Chaque jour, nous facilitons des milliers d'envois nationaux et internationaux de colis au Canada. Nous récoltons efficacement et en toute sécurité plus de 500 millions de dollars en revenus annuels pour Postes Canada grâce à nos machines à affranchir et nos solutions de paiement de colis.

Nous sommes enchantés de voir que le gouvernement passe beaucoup de temps à comprendre les problèmes complexes et significatifs auxquels Postes Canada et l'économie d'expédition qu'elle appuie font face. Au nom de Pitney Bowes, j'aimerais ajouter notre grain de sel à cette discussion nationale.

Dans le mémoire que nous avons remis au groupe de travail cet été, nous avons souligné une série de problèmes qui, selon nous, méritent que vous vous y attardiez durant votre examen. Nous avons mentionné les points importants pour Postes Canada: premièrement, se concentrer sur ses principales activités; deuxièmement, contrôler les coûts tout en minimisant les effets sur les services; et troisièmement, respecter les modèles tarifaires qui favoriseront une stabilité de l'entreprise à long terme. À la lumière de certaines recommandations faites dans le rapport, nous aimerions revenir sur quelques-uns de ces points.

Premièrement, nous encourageons le gouvernement à protéger le modèle de livraison cinq jours par semaine. C'est essentiel si nous voulons maintenir le volume de courrier et les options de services appropriées pour les expéditeurs de publicités. Le modèle de livraison cinq jours par semaine est un élément important des stratégies de marketing des entreprises canadiennes, en plus d'être un rouage critique de l'infrastructure de facturation et de paiement pour les petites et moyennes entreprises. Ces entreprises se doivent d'avoir entre les mains les fonds dont ils ont tant besoin, et ce, le plus rapidement possible. Il ne faut pas sous-estimer l'importance du modèle de livraison cinq jours par semaine pour l'avenir de Postes Canada. C'est indispensable pour l'économie. Il s'agit de l'un des éléments de différenciation du secteur des colis et l'une des principales compétences que Postes Canada devra conserver si elle veut profiter des dernières possibilités dans le secteur de la livraison de colis.

Deuxièmement, pour amenuiser le potentiel de réduction du volume d'envois postaux, Postes Canada doit assurer aux expéditeurs que ses tarifs seront stables, prévisibles et abordables. Nous nous inquiétons de l'impact potentiel d'une hausse importante des tarifs sur le volume des envois et le succès des entreprises canadiennes. Les structures tarifaires doivent être établies et inclure des incitatifs de prix qui favorisent la conception de courrier à haute efficacité. Ceci aidera Postes Canada à contrôler les coûts et mènera les expéditeurs commerciaux à faire plus souvent appel à ses services.

Troisièmement, en proposant des tarifs qui conduiront à l'adoption de pièces de courrier à haute efficacité, Postes Canada peut gagner en efficacité et obtenir de l'aide de la part des expéditeurs. La décision prise en 2014 par Postes Canada d'aller dans cette direction nous a impressionnés. La technologie, telle que les machines à affranchir, aide à simplifier le processus de paiement des expéditeurs et facilite la collecte de revenus et le traitement du courrier pour Postes Canada. En suivant l'exemple d'autres pays qui offrent des incitatifs tarifaires aux expéditeurs faisant appel à la technologie, nous avons remarqué que Postes Canada et ses clients, qui sont les mieux placés pour maintenir ou augmenter leur volume d'envois, étaient tous deux gagnants.

Comme l'ont mentionné à la fois le groupe d'examen et Postes Canada, l'envoi de colis a déjà augmenté, mais Postes Canada se doit de maximiser les occasions dans ce secteur. Pitney Bowes est heureuse de s'associer à Postes Canada afin de fournir aux expéditeurs de partout au Canada de nouvelles technologies d'impression d'étiquettes et de paiement des frais de poste. Ces technologies aideront à rendre l'envoi de colis plus efficace pour Postes Canada et pour nos clients.

En plus des améliorations traditionnelles des processus et de la technologie, nous nous réjouissons de voir les occasions de croissance du volume de colis liées au commerce électronique transfrontalier. Récemment, Pitney Bowes a publié son sondage annuel sur les achats en ligne internationaux. Ce sondage a démontré que les Canadiens achètent couramment des biens, qui ne sont pas offerts au Canada, à l'international. Cependant, ils se plaignent des frais de douanes, des taxes et des frais d'expédition. Le commerce électronique transfrontalier aide aussi à la croissance des entreprises canadiennes. Nous espérons que le gouvernement modifiera bientôt la politique de minimis, vieille de 30 ans, ce qui aidera aussi à augmenter le nombre de colis expédiés du Canada et vers le Canada.

En conclusion, j'aimerais souligner l'importance qu'il y a d'assurer la livraison cinq jours par semaine pour la clientèle du secteur du courrier transactionnel de Postes Canada, ainsi que pour le secteur des colis, qui croît rapidement. Nous demandons au Comité de veiller à la mise en place d'un modèle tarifaire et opérationnel qui assure aux expéditeurs des tarifs prévisibles, fixes et abordables. Nous souhaitons un examen en profondeur des mesures de contrôle des coûts et d'efficacité afin de rationaliser les opérations. Nous encourageons Postes Canada à contacter les partenaires du secteur privé pour trouver des manières innovatrices de maximiser les occasions en matière d'envois de colis et de lettres.

Nous aimerions remercier encore une fois le Comité. Nous admirons et apprécions le travail exhaustif de recherche et d'analyse qui a déjà été fait sur ce sujet.

Je vous acheminerai des exemplaires de ma présentation dans les deux langues officielles.

• (1740)

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons maintenant entamer notre série de questions de sept minutes.

Monsieur Drouin, vous pouvez commencer.

M. Francis Drouin: Je veux remercier les deux témoins d'être ici aujourd'hui.

Évidemment, monsieur Bacon, j'ai déjà fait affaire avec Purolator. Je peux vous dire que j'étais satisfait de leur service, il y a 15 ans. Je travaillais pour une plus petite entreprise et nous faisons toujours confiance à Purolator pour nos livraisons.

Chaque jour, vous nous avez mentionné que les entreprises s'éloignent des documents. Donc, si les entreprises envoient moins de documents, comment croyez-vous que Purolator s'ajustera? Comment croyez-vous que Purolator puisse assurer sa pérennité dans un monde sans documents?

M. Stewart Bacon: Je ne veux pas accorder trop d'importance aux documents, mais il est vrai que c'est devenu une part moins importante du volume total. Désormais, le marché se concentre plus sur les coûts que sur la rapidité. Avec le genre de colis qui sont livrés par Purolator et par nos compétiteurs, il y aura toujours une urgence chez certains. Mais essentiellement, on se concentre moins sur la rapidité que sur la fiabilité et la livraison à temps. Purolator a toujours été bon pour livrer à temps. Le fait de se concentrer moins sur la rapidité fait en sorte que vous pouvez prendre plus de temps pour livrer le colis. Le client s'attend aussi à payer moins cher. Il y a beaucoup de pression sur les revenus au moment même où ce phénomène s'enracine dans le marché.

M. Francis Drouin: C'est exactement ce que eBay Canada nous a dit plus tôt ce matin. Ils suggèrent que Postes Canada offre un service plus lent, mais prévisible. Vous avez raison. Personne ne veut

avoir un service plus lent, mais tout le monde veut savoir à quel moment se fera la livraison. Est-ce que c'est quelque chose que Purolator envisage?

M. Stewart Bacon: En fait, je crois que nous l'avons toujours fait. Nous investissons bel et bien dans la technologie, en plus de trouver des façons d'utiliser la technologie pour fournir de plus en plus d'informations sur les délais au destinataire. Mais c'est le défi auquel Purolator est confronté en ce moment. Nous devons surmonter ces défis pour maintenir notre part de marché dans un environnement qui va dans cette direction.

• (1745)

M. Francis Drouin: Vous avez aussi mentionné que vous songez à vous lancer dans le segment entreprise à consommateur du marché. Êtes-vous en discussion avec Postes Canada à ce sujet, ou bien est-ce qu'il y a une pollinisation croisée qui se fait?

M. Stewart Bacon: Purolator a toujours détenu un faible pourcentage des livraisons du segment entreprise à consommateur, surtout parce que certains clients ont plus de livraisons à des entreprises que de livraisons à des consommateurs. Donc, si Purolator peut rester avec le même fournisseur, ce fournisseur les reçoit toutes. Chose certaine, nous ne nous lançons pas dans le segment entreprise à consommateur.

M. Francis Drouin: Alors il n'y a pas du tout de stratégie pour faire passer Purolator dans le segment entreprise à consommateur avec Postes Canada?

M. Stewart Bacon: Non, c'est dans les cartes en ce moment. Purolator peut le faire, mais nous allons nous concentrer sur autre chose.

M. Francis Drouin: D'accord, c'est parfait.

Monsieur Mackrell, vous avez mentionné que la menace d'une hausse des tarifs nuit à vos affaires. Nous savons que Postes Canada a augmenté son service de courrier transactionnel quotidien. Il y a eu une grosse augmentation en 2013 ou 2014, si je me souviens bien. Avez-vous remarqué une réduction du courrier transactionnel ou du chiffre d'affaires de votre côté?

M. Bill Mackrell: Il y a une baisse constante du volume de courrier transactionnel. C'était assez prévisible au cours des dernières années. La correction de 2014, comme j'aime bien la nommer, a été somme toute bien accueillie par Pitney Bowes. C'était un déplacement vers un modèle de tarification commerciale selon lequel les expéditeurs faisaient plus d'envois. Ils obtenaient un meilleur tarif. Les expéditeurs qui préparaient mieux leur courrier pour Postes Canada obtenaient un meilleur tarif. À cet égard, c'était une bonne décision, qui était progressiste à nos yeux. En fait, c'était une décision calquée sur celles de plusieurs autres services de livraison de courrier dans le monde, qui incite essentiellement les expéditeurs à utiliser des machines à affranchir et d'autres formes de technologie pour rendre leurs opérations postales plus efficaces.

M. Francis Drouin: En tant qu'entreprise offrant des services de livraison, comment entrevoyez-vous les innovations au cours des cinq ou 10 prochaines années? Selon vous, dans quelle direction ira l'industrie? Vous avez parlé de livraison de colis, mais qu'en est-il de l'innovation dans la livraison de colis?

M. Bill Mackrell: Je crois qu'il est très important que Postes Canada ait facilement accès à des solutions de livraison de colis. Postes Canada peut travailler avec des entreprises de technologie comme Pitney Bowes et d'autres qui développent ces solutions afin que les clients puissent facilement accéder, payer et obtenir une marge de crédit pour les envois de colis.

Du côté du marketing direct, je prévois l'arrivée du courrier intelligent, où le bon envoi arrive au bon endroit au bon moment. C'est une utilisation plus efficace des dépenses en marketing et un meilleur rendement sur l'investissement pour les marchands.

Du côté des colis, la technologie progressera, et du côté du marketing, on fera preuve d'une plus grande intelligence.

M. Francis Drouin: Très bien. Merci.

Le président: Merci beaucoup.

[Français]

Monsieur Clarke, vous avez sept minutes.

M. Alupa Clarke: Merci, monsieur le président.

Messieurs, merci d'être parmi nous ce soir.

Je vais commencer par vous, monsieur Mackrell. Pensez-vous que Postes Canada devrait offrir d'autres services, par exemple des services bancaires ou des services gouvernementaux, notamment en ce qui touche les passeports? Quel est votre avis sur cette question?

[Traduction]

M. Bill Mackrell: Voici ce que j'en pense. La gestion d'un service postal est une affaire très complexe. Je m'inquiérais de voir Postes Canada s'éloigner de sa mission de base. Je suggérerais fortement à Postes Canada de rechercher de nouvelles lignes d'affaires. Le rapport contient plusieurs idées qui valent certainement la peine d'être étudiées, selon moi.

[Français]

M. Alupa Clarke: Lesquelles, par exemple?

[Traduction]

M. Bill Mackrell: Quant à la livraison « au dernier kilomètre », je crois que c'est intéressant. C'est quelque peu difficile de fixer le bon prix et de s'assurer d'obtenir le bon avantage concurrentiel alors que vous faites la livraison « au dernier kilomètre », mais il y a une occasion dans ce secteur.

Les synergies avec Purolator ont aussi fait l'objet d'une discussion dans le rapport. Le service gouvernemental est un univers parallèle intrigant. Louer des espaces publicitaires, acheter des camions, investir en immobilier, et j'en passe; je crois qu'il y a des possibilités de ce côté. Selon moi, il y a des secteurs où nous pouvons prendre de l'expansion sans nous éloigner de notre mission de base, soit la livraison de courrier.

• (1750)

[Français]

M. Alupa Clarke: C'est intéressant. Aujourd'hui, la majorité des témoins a souligné, comme vous, l'importance pour Postes Canada de ne pas se lancer dans d'autres services qui constitueraient des distractions et de rester concentrée sur sa mission principale. Cela semble être le thème de la journée.

Dans votre présentation, vous suggérez que Postes Canada contrôle ses coûts. C'est évidemment l'élément le plus louable. On y lit également que 70 % de ses dépenses totales d'exploitation sont liées à sa main-d'oeuvre. Quelles sont vos suggestions pour contrôler ces coûts afférents à la main-d'oeuvre, qui représentent 70 % des coûts totaux?

[Traduction]

M. Bill Mackrell: Considérant la baisse du volume de courrier et le fait qu'un fort pourcentage de sa structure de coût va à la main d'oeuvre, Postes Canada se retrouve dans une fâcheuse position. En lisant les documents, je constate que l'attrition nous ouvrira une porte

au cours des prochaines années. Plusieurs employés de Postes Canada prendront leur retraite, ce qui nous donnera la chance de remettre l'empreinte à zéro, conformément à la direction empruntée par l'industrie.

Je crois qu'il y a lieu de revoir tous les éléments de la réduction de coûts. C'est la meilleure façon de faire. Évidemment, la clé ici pour Pitney Bowes et les autres acteurs de l'industrie est de revenir à une tarification abordable et prévisible. Considérant les défis auxquels cette industrie doit faire face, la gestion de la structure de coût est très importante. La tarification doit être le dernier recours, car cela aurait un effet négatif qui ne plairait pas à l'industrie, selon moi.

[Français]

M. Alupa Clarke: Merci, monsieur Mackrell.

Monsieur Bacon, M. Mackrell a parlé d'avoir une synergie accrue entre Purolator et Postes Canada. Justement, le rapport réalisé par le groupe de travail mentionnait que Postes Canada pourrait générer des économies annuelles de l'ordre de 16 millions de dollars en ayant une plus grande synergie avec le groupe Purolator.

Êtes-vous d'accord sur cet énoncé?

M. Stewart Bacon: Je crois que ce chiffre est le résultat d'une étude commandée par Postes Canada. Je ne pense pas que ce soit mon rôle d'émettre un commentaire sur ces 16 millions de dollars.

De notre côté, chez Purolator, nous cherchons toujours à créer des synergies avec Postes Canada. Nous l'avons fait, par exemple, en concluant un contrat pour le transport aérien des colis.

M. Alupa Clarke: Y a-t-il quelque chose qui met un frein à ces collaborations? Selon vous, s'il devait y avoir une augmentation de votre collaboration, quels seraient les principaux défis?

M. Stewart Bacon: Je crois qu'il n'y a pas de frein à proprement parler. Au contraire, je crois que les deux parties sont très positives envers la recherche de nouvelles idées. Il s'agit juste de trouver de bonnes idées et de pouvoir les exploiter.

M. Alupa Clarke: Si vous me permettez de vous poser cette question, j'aimerais savoir à quoi ressemble la situation financière de Purolator actuellement.

M. Stewart Bacon: Notre situation financière est très bonne. Nous réalisons des profits depuis une dizaine d'années. Il est certain que les profits varient d'une année à l'autre, mais en somme, il y a des profits.

M. Alupa Clarke: Vos projections financières correspondent-elles à vos résultats présentement?

M. Stewart Bacon: Je crois que oui. Nous nous attendons cette année à ce que l'équipe génère le profit qui a été projeté.

M. Alupa Clarke: J'ai une question classique: de quelle façon les changements dans la livraison des colis, ces dernières années, ont-ils eu des répercussions sur Purolator et de quelle façon vous êtes-vous ajustés à la situation?

M. Stewart Bacon: De quels changements parlez-vous?

M. Alupa Clarke: Il y a eu une augmentation de la livraison de colis du fait que les Canadiens commandent de plus en plus leurs produits par Internet.

M. Stewart Bacon: Effectivement.

Comme je l'ai mentionné au préalable, Purolator a toujours misé principalement sur le commerce entre entreprises, soit le commerce *business-to-business*. La forte augmentation qu'il y a dans le marché, à l'heure actuelle, se situe plutôt du côté du commerce avec les consommateurs, c'est-à-dire le commerce *business-to-consumer*. C'est le résultat des achats en ligne, sur Internet. Cela a créé beaucoup de possibilités pour Postes Canada, parce qu'elle a un réseau de livraison qui est propice à cela.

M. Alupa Clarke: Cela ne vous a donc pas nécessairement touchés.

M. Stewart Bacon: Excusez-moi?

M. Alupa Clarke: Ce que je veux dire, c'est que chez Purolator, vous misez sur le commerce entre entreprises, soit le commerce *business-to-business*.

M. Stewart Bacon: Oui.

M. Alupa Clarke: Puisque l'augmentation de la livraison des colis a touché le commerce avec les consommateurs, soit le commerce *business-to-consumer*, vous n'avez pas été trop touchés par ce changement.

M. Stewart Bacon: Je crois que lorsque la marée monte, tout le monde se rend au quai.

M. Alupa Clarke: Tout le monde est touché. C'est bon.

M. Stewart Bacon: Cela dit, c'est Postes Canada qui a profité le plus de ce phénomène.

M. Alupa Clarke: Merci beaucoup.

● (1755)

[Traduction]

Le président: Monsieur Weir, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

M. Erin Weir: Nous voilà rendus à la fin de la journée. Nous avons commencé par entendre eBay Canada Limitée, qui suggérait à Postes Canada d'offrir une solution de repérage à prix réduit. Je crois que ceci rejoint quelque peu le commentaire émis voulant que les gens sont peut-être moins préoccupés par la rapidité, mais exigent encore un service fiable avec repérage. Est-ce que l'un d'entre vous a quelque chose à dire sur la possibilité que Postes Canada comble ce créneau?

M. Bill Mackrell: Je crois qu'ils devraient considérer toutes les options. Tout revient au choix des clients. Si les clients veulent un autre niveau de service, Postes Canada doit absolument en tenir compte.

M. Erin Weir: Au niveau de la logistique, voyez-vous une raison particulière pour laquelle Postes Canada n'offrirait pas un repérage à prix réduit, si nous acceptons que la livraison se fasse moins rapidement?

M. Bill Mackrell: Je vais m'en remettre à mon collègue ici.

M. Erin Weir: D'accord.

M. Stewart Bacon: Je ne suis pas certain de comprendre ce que vous voulez dire quand vous parlez de repérage à prix réduit.

M. Erin Weir: Je crois que eBay affirmait que, si vous voulez que le service de Postes Canada comprenne le repérage, vous devez acheter une livraison rapide plus dispendieuse, comme la poste exprès, ou quelque chose du genre, tandis qu'ils pensent qu'il y a beaucoup de demande pour avoir le repérage sans la rapidité, à un prix réduit. J'essayais de vous questionner sur la faisabilité de la chose.

Désolé de vous mettre sur la sellette. Nous ne sommes pas obligés de rester sur ce sujet. À moins que vous ayez autre chose à dire.

M. Stewart Bacon: Je ne peux vraiment pas commenter sur ce que Postes Canada peut faire et à quel prix.

M. Erin Weir: D'accord.

À Dryden, en Ontario, nous avons entendu un commentaire intéressant. Il y a une inquiétude sur la manière dont Postes Canada trie le courrier. À Dryden, on soupçonne que le courrier est acheminé par camion à Thunder Bay, puis trié par une machine, puis ramené à Dryden par camion. On croit que cette façon de faire est inefficace et qu'on l'utilise seulement pour justifier l'achat d'une belle grosse machine à Thunder Bay.

Monsieur Mackrell, puisque je crois que vous fournissez peut-être ce genre d'équipement, je me demande si vous avez une opinion différente sur ce sujet.

M. Bill Mackrell: Les solutions que nous proposons sont généralement dirigées vers l'utilisateur final, qui peut trier son courrier et le livrer à Postes Canada. Ce faisant, il reçoit des rabais sur le service postal, ou des incitatifs à livrer son courrier déjà trié au centre de tri.

M. Erin Weir: D'accord.

M. Bill Mackrell: Je crois que nous devrions le faire plus souvent. Utiliser ce genre de technologies pour livrer le courrier déjà trié à Postes Canada est une bonne manière de réduire les coûts pour Postes Canada. Postes Canada pourrait étudier plus en détails certains partenariats public-privé, dont celui où les expéditeurs et l'industrie participent au tri, par exemple.

M. Erin Weir: J'imagine que si vous faites un publipostage et que vous avez tous les codes postaux, ce ne serait pas beaucoup plus compliqué de le trier en conséquence...

M. Bill Mackrell: Exactement.

M. Erin Weir: ... alors bon point.

Pour les tarifs des colis, une autre inquiétude véhiculée est le fait que Postes Canada établit ses tarifs pour les colis en fonction de l'emplacement et de la grosseur du marché, etc. Je crois que ce commentaire rejoint une partie de votre témoignage, monsieur Mackrell. Bien que ce soit des variantes pertinentes, il faut se rappeler qu'en vertu de traités internationaux, Postes Canada est dans l'obligation d'offrir un tarif fixe aux entreprises étrangères qui expédient au Canada. Avez-vous autre chose à ajouter à ce sujet?

● (1800)

M. Bill Mackrell: Mes commentaires concernaient surtout les sphères de la poste-lettres et du marketing direct, où la sensibilité au prix est un enjeu. Une hausse de prix pourrait avoir un effet dramatique sur la capacité des marchands à continuer d'utiliser la poste et à obtenir le retour sur investissement qu'ils recherchent. Du côté du courrier transactionnel, un secteur qui est assurément en baisse, nous ne voulons pas précipiter cette baisse. Mes commentaires sur la tarification, le contrôle de la tarification, et s'assurer que ce soit prévisible et abordable, concernaient surtout à la poste-lettre et au marketing direct. Selon moi, la livraison de colis est assurément plus concurrentielle. Les forces concurrentielles y jouent un plus grand rôle.

M. Erin Weir: En matière de marketing direct, vous suggérez essentiellement que l'on maintienne le service de livraison sur cinq jours tout en gardant les coûts à un niveau raisonnable.

M. Bill Mackrell: Tout à fait. Si nous passions à un modèle qui réduirait la valeur du marketing direct et la prévisibilité qu'il arrive à temps chez le client, alors les marchands obtiendraient un retour sur leur investissement.

M. Erin Weir: À Yellowknife, nous avons entendu des témoignages soulignant la possibilité que Postes Canada puisse générer plus de revenus en vendant des articles commémoratifs et en desservant le marché de la philatélie. Il fut question d'un important congrès de philatélie se tenant à New York. Cette idée n'a pas tout à fait plu aux gens d'Ernst & Young. Mais, puisque Pitney Bowes est une compagnie mondiale, auriez-vous une idée de ce que d'autres services postaux ont entrepris dans ce secteur? Pensez-vous qu'il serait possible d'attirer ces congrès internationaux au Canada?

M. Bill Mackrell: J'aime bien le côté romantique de la philatélie, mais je doute de l'aspect financier de la chose. Nous sommes dans l'industrie des machines à affranchir, qui sont en quelque sorte l'antithèse des timbres. J'aime bien les timbres commémoratifs. Ils ont récemment émis une série mettant en vedette les meilleurs joueurs d'avant de la LNH. S'il s'agit d'une activité rentable, je crois que Postes Canada devrait la poursuivre ardemment, mais je ne sais pas quels sont les aspects financiers de la chose.

M. Erin Weir: D'accord, c'est juste.

J'ai une question pour M. Bacon.

Le président: Brièvement.

M. Erin Weir: Oui.

En ce moment, Postes Canada détient environ 90 % des parts de Purolator. Croyez-vous qu'il y aurait lieu de combiner ces deux entités?

M. Stewart Bacon: Je ne sais pas à quel point le propriétaire influence les activités quotidiennes de l'entreprise. Bien honnêtement, je n'en suis pas certain. Je crois qu'il s'agit d'une question qui s'adresse aux actionnaires plutôt qu'au conseil d'administration.

M. Erin Weir: Les conseils d'administration font parfois des suggestions aux actionnaires.

M. Stewart Bacon: Oui, nous le faisons, mais...

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Whelan, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

M. Nick Whalen: Monsieur le président, je vais probablement partager la dernière minute de mon temps avec madame Mendès, si je le peux.

Le président: Votre générosité est stupéfiante.

Des voix: Oh, oh!

M. Nick Whalen: Je ne poserai pas de question sur la possibilité que Postes Canada acquière le dernier 9 % des parts de Purolator, car la réponse a déjà été donnée. Mais j'ai quelques questions sur les états financiers et aussi sur l'expansion vers les marchés étrangers.

Monsieur Bacon, en regardant les états financiers de 2015, je constate qu'il y a une importante baisse des activités de fret aérien, qui sont passées d'environ 5 % des revenus de l'année précédente à 2 % des revenus de l'année suivante. Toutefois, je ne suis pas certain si cela a eu un effet net nul sur le résultat; pouvez-vous nous en dire plus? Je me demande ce qui explique cette baisse et s'il s'agissait déjà d'une forme de synergie entre les deux entreprises.

M. Stewart Bacon: Je crois que cette baisse s'explique par l'entente en transport aérien conclue par Postes Canada et Purolator avec un tiers, soit Cargojet. Avant, tous les contrats de transport

étaient gérés par Purolator. La nouvelle entente a fait disparaître cette ligne d'affaires.

M. Nick Whalen: Ce n'était qu'une réorganisation interne...

M. Stewart Bacon: En fait, c'était surtout un effort comptable.

M. Nick Whalen: Est-ce que Cargojet est reliée à Purolator d'une façon ou d'une autre? Est-ce une société soeur ou est-elle propriété entière d'un autre actionnaire, qui n'est pas lié à Kelowna Flightcraft?

M. Stewart Bacon: Non, pas du tout.

M. Nick Whalen: C'est très bien.

Nous regardons Deutsche Post DHL et nous constatons à quel point cette entreprise a grandi. Elle est désormais beaucoup plus imposante que le sont les services postaux allemands. Est-ce que Purolator et le Groupe d'entreprises de Postes Canada détiennent toutes les pièces nécessaires pour étendre leurs activités internationales et devenir des joueurs d'envergure dans les segments entreprise à entreprise et entreprise à consommateur du marché de la poste à l'extérieur du Canada?

● (1805)

M. Stewart Bacon: C'est une bonne question.

Je crois qu'une bonne partie de la réponse dépend de l'intention du gouvernement, surtout que Postes Canada soit le...

M. Nick Whalen: Permettez-moi de reformuler la question.

Nous avons devant nous une proposition de dépenser environ 1,2 milliard de dollars pour épargner 400 millions de dollars par année, dans cinq ans, en matière d'installation de boîtes postales communautaires.

Si, au lieu de cela, Postes Canada décidait d'investir 1,2 milliard de dollars pour développer le marché international chez Purolator, seriez-vous en mesure d'obtenir un retour équivalent, ou plus élevé, sur votre investissement? L'expansion internationale qui a si bien fonctionné en Allemagne ne semble pas avoir été prise en considération dans aucun des documents que j'ai lus. Peut-être est-ce quelque chose que vous avez exploré ou auquel vous avez déjà songé?

M. Stewart Bacon: Comme je l'ai mentionné plus tôt, nous avons une filiale aux États-Unis, dont le chiffre d'affaires est d'environ 200 millions de dollars. Son rôle est d'acheminer des colis vers le Canada. Leur devise est de livrer le Canada à ses clients américains.

Quand j'étais chez IBM, j'ai appris qu'il ne faut jamais survoler un marché potentiel. Donc, à quel point voulons-nous aller outre-mer alors que nous avons autant de possibilités, je crois, au sud de nos frontières? Je parle de Purolator, en ce moment. C'est là que nous allons concentrer toute expansion.

L'envers de cette réponse, c'est que ce sera surtout à Postes Canada de répondre à toute cette question d'expansion internationale.

M. Nick Whalen: Croyez-vous que ce sera rentable? Et puis que dire de l'AECG, qui va permettre au Canada d'accéder au marché européen et du même coup d'avoir accès à toute la logistique européenne, notamment pour la livraison?

M. Stewart Bacon: Pour être franc, je n'en sais pas assez sur les aspects financiers de l'investissement de 1,2 milliard de dollars en boîtes postales communautaires, quel est le retour sur cet investissement, et ainsi de suite. Mais il me semble que l'un n'exclut pas l'autre. C'est mon point de vue personnel.

M. Nick Whalen: Madame Mendès.

Mme Alexandra Mendès: Merci beaucoup.

Premièrement, en ce qui a trait à la question de fournir aux Canadiens une façon moins coûteuse de repérer un colis ou une lettre, cela existe. Je ne crois pas que Postes Canada en fasse suffisamment la publicité. Il s'agit du courrier recommandé. Vous pouvez repérer votre envoi et la livraison se fait en quatre ou cinq jours. Vous continuez à faire le repérage de votre envoi et c'est moins cher que de l'envoyer par le courrier prioritaire ou par Purolator ou un autre. Alors c'est un...

M. Stewart Bacon: Je crois qu'il s'agit de colis réguliers, ou quelque chose du genre.

Mme Alexandra Mendès: Je parle du courrier recommandé. Si vous utilisez ce service, vous obtiendrez un numéro de repérage, que vous ayez besoin d'une signature ou non. Vous pouvez aller sur le site web et voir si la livraison a été faite et à quelle heure, mais vous n'obtenez aucune assurance quant à la rapidité, ou que la livraison se fera dans 24 ou 48 heures. Postes Canada devrait absolument y jeter un coup d'oeil et faire connaître ce service aux gens, ainsi qu'aux entreprises, qui pourraient l'offrir à leurs clients. Par exemple, quand je fais un achat sur le site Web d'Indigo, je peux choisir le courrier recommandé. Ce sera moins dispendieux pour moi, mais le délai de livraison sera un peu plus long, ce qui m'importe peu puisque je n'ai pas besoin de ces livres immédiatement.

Voilà des alternatives à considérer.

En avril, j'ai vu le nouveau centre de DHL, à Leipzig, en Allemagne. J'étais absolument estomaquée. C'est immense. Ils occupent la moitié de l'aéroport, qui est gigantesque. Je suis certaine que vous l'avez déjà vu.

Bien entendu, ils n'ont pas les mêmes défis géographiques que Purolator a au Canada, mais comment percevez-vous le genre d'investissement fait à Leipzig, comparativement à ce que Purolator fait ici en matière de développement des affaires et d'expansion éventuelle aux États-Unis?

• (1810)

Le président: Soyez bref, puisque notre temps est écoulé.

M. Stewart Bacon: Purolator essaie toujours d'être créatif pour trouver les solutions à prendre pour offrir un meilleur service, à meilleur coût et plus technologique. Ce n'est pas facultatif.

Le président: Merci.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes.

M. Kelly McCauley: Merci de vous joindre à nous. C'est la fin de la journée, alors je serai bref.

Monsieur Bacon, une des suggestions qui ont été lancées au sujet du problème des régimes de retraite serait de vendre Purolator et de réinvestir le capital obtenu sur le déficit structurel des régimes de retraite. Avez-vous évalué la valeur de Purolator ou existe-t-il une évaluation publique de cette valeur? Est-ce possible de séparer Purolator de Postes Canada, malgré tout le travail administratif qui se chevauche?

M. Stewart Bacon: Chez Purolator, nous n'avons pas étudié ce scénario. Je ne peux pas répondre pour Postes Canada.

M. Kelly McCauley: Est-ce possible de le détacher de Postes Canada pour le vendre, ou bien est-ce qu'il y a trop de services administratifs qui se chevauchent?

M. Stewart Bacon: Avec les synergies que nous avons mises en place, il y a certainement plusieurs regroupements, mais ils sont tous bâtis sur une base commerciale concurrentielle. J'imagine qu'ils pourraient être séparés, si c'est ce qui est souhaité.

M. Kelly McCauley: De plus, nous avons aussi lu que Purolator subit des pressions tarifaires. Vous l'avez mentionné aussi. Est-ce dû à une réduction du volume, ou plutôt à la concurrence venant de UPS et FedEx?

M. Stewart Bacon: Il ne fait aucun doute qu'il s'agit d'un marché très concurrentiel. Tous les gros joueurs mondiaux en font partie, en plus de quelques joueurs canadiens et régionaux. Il y a toujours un aspect concurrentiel dans notre industrie. Nous cherchons constamment des façons de réduire nos coûts, d'améliorer notre service, d'utiliser la technologie et d'offrir un meilleur service à nos clients. C'est une bataille quotidienne. Oui, je crois que tous les acteurs de notre industrie subissent des pressions tarifaires.

M. Kelly McCauley: Selon vous, quels sont les plus gros risques dans les prochaines années pour Purolator? Est-ce que c'est une guerre de prix lancée par FedEx? Est-ce que ce sont des éléments perturbateurs, tels qu'un service de livraison par drone, ou des véhicules autonomes?

Qu'est-ce qui vous empêche de dormir, mis à part les comités? En fait, ces comités vous endorment.

Des voix: Oh, oh!

M. Stewart Bacon: Je crois que le risque pour Purolator, qui existe aussi pour tout acteur au sein de cette industrie, est la vitesse à laquelle l'industrie évolue. Les choses changent et nous devons suivre le rythme dans tous les secteurs: le coût, le volume, avoir les bons employés, avoir de bonnes conventions collectives et être en mesure de faire le travail correctement. C'est le risque d'être en affaires.

M. Kelly McCauley: Monsieur Mackrell, je n'ai qu'une minute. Je vais vous poser une brève question.

Nous avons entendu d'étranges commentaires pendant notre voyage de trois semaines. L'une d'entre elles était l'insinuation que Pitney Bowes avait droit à un prix préférentiel en vertu de sa relation passée avec M. Chopra. Je me demande si vous aimeriez profiter de cette tribune pour mettre un frein à ces sottises.

M. Bill Mackrell: Oui, c'est ridicule. De toute évidence, Deepak Chopra a travaillé avec Pitney Bowes pendant quelques décennies, de sorte que je le connais très bien. C'est une affirmation ridicule.

M. Kelly McCauley: C'est bien ce que je pensais. Ce fut mentionné à quelques reprises, donc je tenais à mettre les choses au clair.

Merci beaucoup, messieurs.

Le président: Nous allons conclure avec l'intervention de Mme Ratansi. Vous avez cinq minutes, s'il vous plaît.

Mme Yasmin Ratansi: J'ai une brève question.

Je sais que Purolator est détenu à 91 % par Postes Canada, donc je ne demanderai pas si Purolator fait concurrence à Postes Canada. Quant à Pitney Bowes, faites-vous concurrence à Postes Canada, ou bien êtes-vous en synergie avec eux?

M. Bill Mackrell: Nous sommes un client, un consommateur et ils nous réglementent. C'est un scénario tout à fait unique. Une triffecta.

Mme Yasmin Ratansi: Vous êtes leur client, leur consommateur, et ils vous réglementent.

• (1815)

M. Bill Mackrell: Exactement.

Mme Yasmin Ratansi: Je vais donner suite à ce que M. McCauley a dit.

Quand j'utilisais une machine de Pitney Bowes, c'était moins cher. Est-ce que c'est encore le cas? Est-ce que je paie encore 85 ¢?

M. Bill Mackrell: Non, vous payez un peu moins. Les tarifs de poste en gros seront ajustés lors du prochain changement des tarifs. Les tarifs des achats de timbres en gros seraient fixés à 85 ¢, plutôt qu'à 1 \$. Le coût du courrier affranchi à la machine sera de 82 ¢, une différence de 3 ¢ comparativement à un rouleau de timbres. Cette différence a déjà été de 10 ¢. Nous croyons qu'il devrait y avoir une différence encore plus importante entre un rouleau de timbres et le courrier affranchi à la machine. Le rapport coût-bénéfice pour Postes Canada est gigantesque.

Mme Yasmin Ratansi: On parle de combien?

M. Bill Mackrell: Je peux affirmer en toute confiance qu'il n'est pas rentable. Postes Canada perd probablement de l'argent sur chaque timbre et récolte un bon profit sur le courrier affranchi à la machine et les vignettes postales.

Mme Yasmin Ratansi: Combien versez-vous à Postes Canada pour le courrier affranchi à la machine?

M. Bill Mackrell: Nous ne versons rien à Postes Canada pour le courrier affranchi à la machine. Nous percevons les fonds chez nos clients pour eux.

Mme Yasmin Ratansi: Est-ce que ce revenu va à Postes Canada ou à vous?

M. Bill Mackrell: Nous faisons notre argent par l'entremise de la location de machines à affranchir, les appareils qui traitent le courrier. Elles scellent les enveloppes, plient et insèrent le contenu, marquent le courrier, et, quand ils arrivent à l'utilisateur final, vont remplir la machine avec 500 \$ de timbres. En fait, nous nous occupons de toute la facturation et nous percevons la différence entre la machine et les timbres. Vous n'êtes pas obligés de produire ou de distribuer de timbres. Vous n'avez pas de sécurité...

Mme Yasmin Ratansi: D'accord, pas de problème. Je sais que l'on va me dire que mon temps est échu.

Vous êtes en affaires depuis 96 ans. Vous semblez toujours être à la lisière de l'innovation. Est-ce bien cela, ou encore avez-vous vécu des hauts et des bas?

Si je regarde du côté de Postes Canada, ils sont dans la même solution intégrée. Ils ont Purolator, ils ont la SCI et ils ne fournissent

pas de solutions intégrées. Par contre, vous êtes allés un peu plus loin. Vous avez dit créer, produire, distribuer et gérer.

Que manque-t-il chez Postes Canada? C'est le même PDG qui est passé chez Postes Canada, alors je serais portée à croire qu'il aurait amené un peu de créativité, un peu de réflexion non conventionnelle. Mais on nous dit qu'ils manquent de vision. Qu'est-ce qui se passe?

M. Bill Mackrell: Je ne suis pas d'accord pour dire qu'ils manquent de vision. Je crois que Postes Canada a fait beaucoup de progrès ces dernières années.

Pitney Bowes... pour répondre à votre question, nous nous sommes réinventés à plusieurs reprises au fil des décennies. Nous nous apprêtons à entamer notre deuxième siècle, alors nous nous réinventons en ce moment même.

Mme Yasmin Ratansi: Avez-vous quelques sages conseils pour Postes Canada?

M. Bill Mackrell: Réinventez-vous.

Mme Yasmin Ratansi: Comment? Si quelqu'un n'arrive pas à réfléchir autrement, que lui diriez-vous?

Une voix: Arrêtez de réfléchir.

Mme Yasmin Ratansi: Arrêtez de réfléchir.

Notre temps est échu, j'imagine.

Le président: Allons-y avec ça.

Messieurs, merci beaucoup d'avoir comparu devant nous aujourd'hui. Vos témoignages étaient excellents et ont été bien reçus.

Avant de lever la séance, je tiens à rappeler aux membres du Comité que nous commençons à 12 h 30 demain. L'ordre du jour a changé. Le ministre ne sera pas présent, alors nous allons discuter des directives sur la rédaction.

Je vous ferai part de l'horaire pour le reste de la semaine lors de notre rencontre de demain, dans la salle 253-D, je crois, à 12 h 30.

Mme Yasmin Ratansi: Avons-nous d'autres témoins demain, ou seulement les directives sur la rédaction?

Le président: Les directives sur la rédaction. Nous en discuterons.

Messieurs, vous pouvez disposer. Merci beaucoup.

La séance est levée.

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

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

SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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