



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 056 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 3 novembre 2016**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 3 novembre 2016

• (1000)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** Chers collègues, nous avons le quorum et il est 10 h, alors je préférerais que nous commençons à l'heure. Quelques membres sont absents, mais ils écoutent peut-être les déclarations prononcées en Chambre en cette journée de commémoration et ils se joindront peut-être à nous plus tard. De toute manière, je ne veux pas retarder les travaux, d'autant plus que nos témoins sont arrivés à l'heure, alors nous allons commencer.

Monsieur Palecek, je vous souhaite la bienvenue encore une fois au sein de notre comité. Vous connaissez assez bien la procédure. Nous allons vous demander de nous présenter un exposé qui sera suivi de questions des membres du comité.

Après cette brève entrée en matière, monsieur, je vous souhaite encore une fois la bienvenue et vous invite à prendre la parole.

**M. Mike Palecek (président national, Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes):** Bonjour, je vous remercie de nous avoir à nouveau invités afin de conclure notre propos ici aujourd'hui. Comme vous le savez, je m'appelle Mike Palecek. Je suis facteur à Vancouver et président national du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes.

Je suis accompagné aujourd'hui de notre directeur de recherche, Geoff Bickerton. Il est membre de notre syndicat depuis 1977. Il a même participé de près à la mise en œuvre de Postes Canada, une société de la Couronne, et aux moindres changements qui ont été apportés à la Société par la suite. J'espère qu'à nous deux, nous saurons répondre à certaines des questions que vous pourriez vouloir nous poser.

Comme nous l'avons indiqué dans notre lettre adressée au président du Comité, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) a fait une critique du document préparé par le groupe de travail, comme promis. Je pense que la dernière fois que nous nous sommes présentés ici, nous avons dit que nous déposerions ce document aux fins d'examen. Il fait état de nos préoccupations concernant les questions financières et les services bancaires postaux. J'aimerais en mettre quelques-unes en lumière et répondre à toute question que vous pourriez avoir à ce sujet. Bien sûr, je n'aurai pas le temps d'aborder la question dans tous ses détails.

D'abord, il y a les coûts de main-d'œuvre. Il est indiqué dans ce document que le coût de production par unité de main-d'œuvre à Postes Canada est plus de 41 % supérieur à celui d'une entreprise comparable dans le secteur privé. Ailleurs dans ce même document, on indique que le coût de la main-d'œuvre est de 45 % supérieur à celui de ses concurrents. Selon les renseignements que nous a fournis Postes Canada, ni l'une ni l'autre de ces affirmations n'est exacte. Vous trouverez ces renseignements à la page 2 de notre critique.

Je vais passer à la question du rendement financier. Une bonne partie des projections négatives du groupe de travail se fonde sur son analyse des cinq dernières années, mais il n'aurait pas dû regrouper les résultats de ces années. Pour l'année 2011, il n'a pas tenu compte des conséquences de certaines circonstances exceptionnelles, comme le paiement de parité salariale estimé à 250 millions de dollars ou l'augmentation ponctuelle de 63 millions de dollars des coûts pour les prestations de retraite. Si ce n'était de ces coûts ponctuels, Postes Canada aurait réalisé des profits, malgré les grèves tournantes et le lock-out à grande échelle en 2011 qui, selon les estimations, auraient coûté entre 50 et 70 millions de dollars.

Le groupe de travail a rapporté une perte en 2012, mais c'est faux. Postes Canada a rapporté un profit de 94 millions de dollars en 2012, mais ce montant a été redressé aux fins de comparaison seulement, alors que la société introduisait de nouvelles normes comptables. En 2013, le groupe de travail a complètement ignoré l'énorme impact d'un changement comptable, s'appuyant sur ces résultats financiers pour démontrer la non-viabilité à long terme. En fait, Postes Canada aurait rapporté un profit net de 321 millions de dollars, si la Société n'avait pas apporté ces changements comptables en 2013.

Pour l'année 2014, le groupe de travail reconnaît qu'un profit a été réalisé, mais il l'attribue en bonne partie à des augmentations de prix imposées en mars qui ont généré 214 millions de dollars de revenus. Il passe sous silence les conséquences de l'augmentation du taux d'actualisation des coûts-bénéfices, qui a réduit le coût des avantages sociaux de 181 millions de dollars. Pour l'année 2015, le groupe de travail ne dit pas grand-chose, si ce n'est qu'elle fut une année fructueuse. En revanche, Postes Canada a tenté d'attribuer les profits de 2015 au programme de conversion des boîtes postales communautaires, même si les conversions ont été effectuées à la fin de l'année et que les répercussions sur les coûts ont été minimales.

Les profits réalisés en 2015 sont le résultat d'une augmentation des volumes des colis, de gains de productivité et de la réduction du personnel de Postes Canada en réponse à une perte de volume. Ces résultats ont par ailleurs été obtenus malgré une diminution du taux d'actualisation des avantages sociaux qui est passé de 5 % à 4 %, ce qui a eu pour effet d'augmenter le coût des avantages sociaux de 189 millions de dollars.

En 2016, le groupe de travail prévoit une perte avant taxes de 63 millions de dollars. Il prévoit une perte en dépit de toutes les sources d'information qui nous laissent entrevoir une autre année fructueuse pour Postes Canada. La Société a rapporté 45 millions de dollars en profits avant taxe au cours du premier semestre de 2016. Ce sont les profits les plus élevés jamais réalisés pour la même période depuis 2010, année où l'on a commencé à rendre compte des profits sur une base trimestrielle. Qui plus est, tout cela a été réalisé alors que Postes Canada ordonnait aux gros expéditeurs de courrier d'interrompre leurs activités durant le mois de juin 2016, moment où ils ont éloigné ces entreprises en disant que la situation risquait d'entraîner un conflit de travail.

La Société fait depuis longtemps fausse route. Je vous demanderais d'examiner la page 6 de notre critique à ce sujet.

J'aimerais faire quelques remarques supplémentaires avant de passer aux questions.

Le groupe de travail ne fait mention qu'une seule fois de notre nouvelle entente collective. Il cite une clause du contrat pour les zones urbaines selon lequel il doit y avoir 493 bureaux de poste. Il considère que cette clause a des impacts négatifs. Ce n'est pas notre avis.

Où il n'a pas voulu le mentionner ou Postes Canada n'a pas fait état de deux conséquences très positives de cette disposition. Le groupe de travail ne mentionne pas les nouvelles règles qui ont été négociées afin que Postes Canada puisse augmenter de manière significative sa part du marché des colis et du courrier publicitaire, plus particulièrement en ce qui a trait à la livraison de colis le soir et la fin de semaine. De même, il n'a pas mentionné une nouvelle activité prévue dans l'entente conclue avec les facteurs ruraux ou suburbains qui aura pour effet d'augmenter la productivité.

Outre les problèmes financiers, nous avons critiqué les observations formulées par le groupe de travail sur les services bancaires postaux. Nous aimerions que vous portiez une attention particulière à la présente section.

J'aimerais d'emblée signaler deux erreurs majeures. Le rapport du groupe de travail indique à la page 82 que seulement 7 % des Canadiens qui sont favorables aux services bancaires postaux utiliseraient ce service. D'après leur propre sondage, ce ne sont pas 7 % des personnes qui appuient l'idée, mais 7 % de tous les Canadiens. De plus, 22 % des Canadiens disent qu'ils utiliseraient probablement un service bancaire postal. Bref, les sondages du groupe de travail portent à croire que les services bancaires postaux présentent un potentiel énorme, et plus de 29 % de la population au pays dit qu'elle utiliserait probablement ces services.

Une deuxième erreur se trouve à la page 86 du document où il est écrit : « La présence d'une entité gouvernementale dans le secteur financier contreviendrait à des accords commerciaux que le Canada a conclus avec d'autres pays. » Cette affirmation est également erronée. Une banque postale serait assujettie aux dispositions des accords commerciaux et devrait se conformer à ces règles, mais aucune entente commerciale ne pourrait actuellement empêcher l'exploitation d'une banque postale.

En conclusion, nous croyons que le document du groupe de travail ne devrait pas être pris en compte, car il est biaisé et il repose sur des erreurs, des omissions, de fausses déclarations et des spéculations non vérifiées.

Je vous remercie de votre attention.

●(1005)

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons maintenant passer à notre série de questions et réponses de sept minutes.

Nous allons commencer par M. Ayoub.

[Français]

Vous avez la parole et vous disposez de sept minutes.

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

Je remercie les deux témoins de leur présence parmi nous aujourd'hui.

Je suis heureux de vous revoir. Comme j'ai reçu votre document ce matin, je n'ai évidemment pas eu le temps de l'analyser pour en saisir toutes les nuances. Je ne vais donc pas aborder de façon détaillée les chiffres que vous nous avez présentés.

Par contre, on voit depuis le début — et je dirais que c'est encore aujourd'hui la conclusion que nous tirons — qu'il y a un écart important entre la perception et la compréhension des faits, qu'il s'agisse notamment des chiffres ou des études consultées. Je dirais même que c'est, jusqu'à un certain point, une question de perception de la réalité. J'aimerais connaître votre point de vue à ce sujet.

Reconnaissez-vous qu'il y a des changements à faire pour que Postes Canada soit viable, que ses services soient de qualité et que son avenir soit assuré? Selon vous, en quoi consistent ces changements? Si vous n'êtes pas favorables aux changements apportés par la direction de Postes Canada, lesquels aimeriez-vous voir être appliqués?

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** Nous souscrivons certainement au fait que l'industrie postale est en pleine transformation. Nous ne pensons pas que c'est une industrie moribonde, mais il est certain que des changements devront y être apportés. Nous pensons que Postes Canada devrait se diversifier, à l'instar d'autres services postaux ailleurs dans le monde, et ce, depuis un certain temps d'ailleurs. La Société devrait chercher à offrir de nouveaux services qui lui apporteraient un revenu additionnel. Néanmoins, nous ne sommes absolument pas d'accord avec l'idée selon laquelle Postes Canada serait actuellement en crise. En vérité, nous avons du temps pour agir. Postes Canada a toujours été rentable et la Société est bien placée pour s'adapter à ces changements au fur et à mesure que nous les instaurerons.

M. Chopra a dit une chose qui m'a semblé bizarre hier. Il a dit que si la dernière lettre était livrée sans l'apport d'aucun changement à la structure actuelle, sa livraison nous coûterait trois milliards de dollars. C'est faux. La vérité, c'est que Postes Canada peut ajuster ses niveaux de dotation au fur et à mesure des fluctuations de volumes. Cela a été démontré par le fait qu'au cours des 10 dernières années, le nombre de facteurs a chuté dans une proportion qui correspond exactement au déclin du volume de lettres.

●(1010)

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** Comment peut-on décrire les communications entre votre syndicat et la haute direction, pour ce qui est de la suite des choses?

Le fait que vous n'arriviez pas à trouver un terrain d'entente et que vous ayez des différends n'est pas nouveau. Comme je le disais hier à M. Chopra, on a l'impression que votre façon de percevoir la situation est à l'opposé l'une de l'autre. Vous travaillez chacun de votre côté et vous ne poursuivez pas le même but. C'est préoccupant. Vous n'arrivez pas à travailler tous ensemble, en synergie, pour atteindre un but commun qui devrait engager tout le monde. Je sens que cela ne fonctionne pas et je n'ai pas l'impression que cela va fonctionner à brève échéance. La communication semble bloquée.

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** La nature même d'une relation patronale-syndicale est nécessairement conflictuelle. Cela dit, nous nous sommes engagés dans des négociations collectives l'an passé...

**M. Ramez Ayoub:** Je ne suis pas d'accord. Je peux vous dire tout de suite que je ne suis pas d'accord avec cela, mais ça va, je comprends.

Je pensais qu'il serait préférable de travailler en équipe. Ces relations sont peut-être systématiquement conflictuelles, enfin, nous en avons un parfait exemple en ce moment.

**M. Mike Palecek:** Vous avez raison, absolument, nous devons rechercher des terrains d'entente et essayer d'atteindre des objectifs communs, travailler ensemble et ainsi de suite, mais il y a forcément des éléments qui nous amènent à nous lancer la balle d'un côté comme de l'autre dans une relation patronale-syndicale.

**M. Ramez Ayoub:** Oui, il faut négocier.

**M. Mike Palecek:** C'est ce à quoi je faisais allusion. La situation s'est certainement exacerbée au cours de dernières années, alors que tous les syndicats ont clairement indiqué qu'ils ne se sentaient pas respectés dans tout ce processus. Il y a certainement eu plus de tensions à la table des négociations, mais nous continuons à nous rencontrer. J'ai rencontré M. Chopra et les hauts dirigeants il y a quelques semaines.

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** Reconnaissez-vous qu'il est nécessaire que les gens assoient ensemble et agissent de façon à trouver un terrain d'entente?

Il s'agit d'en arriver à des avancées concrètes, non pas pour une, deux ou trois années, mais pour le long terme. Il ne faut pas se retrouver aux prises avec le même type de problèmes dans deux ou trois ans. C'est la pérennité des négociations et de la relation d'affaires entre les parties qui sont ici en cause. C'est ce à quoi il faut travailler.

Pour ma part, j'ai besoin de sentir qu'aussi bien la direction que le syndicat tendent vers cela plutôt que de rester chacun dans son camp sans se comprendre. Jusqu'à maintenant — et on verra dans le rapport quelle forme cela prendra —, j'ai l'impression que vous êtes à l'opposé l'un de l'autre et que vous n'êtes pas dans le même camp. Je trouve cela malheureux. Tout le monde aime Postes Canada. C'est la beauté de la chose. Nous avons pu le constater quand nous avons fait notre tournée dans l'ensemble du pays.

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** Malheureusement, nous avons vraiment été témoins de comportements irrespectueux et d'affirmations mensongères de la part de l'équipe de direction de Postes Canada. Nous faisons tout notre possible pour résoudre quelques-uns des problèmes qui ont été soulevés dans l'acrimonie au cours des dernières années, mais nous ne pouvons pas prétendre ne pas avoir été l'objet de ces comportements irrespectueux.

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** Les relations entre le syndicat et la haute direction étaient-elles meilleures avant 2011, soit avant l'arrivée de la nouvelle direction?

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** Personnellement, je ne travaillais pas au bureau national du syndicat avant cela. Le STTP a certainement eu une relation houleuse avec la direction. Vous pourriez peut-être vérifier cela avec lui.

**M. Ramez Ayoub:** M. Bickerton était là depuis longtemps.

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

**M. Geoff Bickerton (directeur de la recherche, Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes):** Brièvement, nous avons eu de bons moments et des moments difficiles. À vrai dire, notre relation s'est considérablement détériorée depuis 2011.

•(1015)

**Le président:** Merci.

[Français]

Monsieur Clarke, vous avez la parole et vous disposez de sept minutes.

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

Bonjour à toutes et à tous.

Monsieur Palecek, vous êtes le président national du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, n'est-ce pas?

Je suis enchanté de vous rencontrer. Nous avons rencontré un très grand nombre de vos membres pendant nos déplacements, soit lors des 22 audiences publiques que nous avons tenues dans l'ensemble du pays. Vos membres nous ont dit à maintes reprises — et je crois que vous avez aussi exprimé votre opinion à ce sujet — qu'ils ne faisaient pas du tout confiance au rapport du groupe de travail et qu'ils le considéraient, à maints égards, comme étant basé sur des faits erronés. Je suis heureux de vous rencontrer. Vous pourrez ainsi infirmer ou confirmer ces propos.

Vos membres ont souligné plus d'une fois que le rapport du groupe de travail était fondé sur des chiffres comptables de la firme Ernst & Young, qui s'était elle-même basée sur ceux du Conference Board. Or lundi dernier, j'ai demandé à un représentant de Ernst & Young, lors de sa comparution devant notre comité, si les chiffres de sa firme étaient basés sur ceux du Conference Board. Il m'a répondu que ce n'était absolument pas le cas. Je ne comprends donc pas pourquoi vos membres forment sans cesse cette critique alors qu'elle n'est pas avérée.

Qu'avez-vous à dire à ce sujet?

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** Bien, je ne suis pas certain de ce dont vous parlez, mais je suis d'accord avec votre propos. Le rapport du groupe de travail se fondait sur les chiffres de Ernst & Young. En fait, nous ne savons pas exactement sur quoi ils se sont basés. Il est certain...

**M. Alupa Clarke:** Monsieur Palecek, vos membres ont dit qu'il était erroné de parler d'un déficit de 700 millions de dollars, car Ernst & Young a fondé son étude comptable sur les conclusions du Conference Board. C'est ce que tous vos membres à l'échelle canadienne ont dit. Ernst & Young nous a toutefois confirmé ici, lundi dernier, que leurs chiffres ne sont pas fondés sur les conclusions du Conference Board.

**M. Mike Palecek:** Je suis d'accord avec vous. Je ne pense pas qu'ils étaient fondés sur...

**M. Alupa Clarke:** D'accord. C'est intéressant.

À propos du plan en cinq points, y a-t-il quelque chose avec lequel vous êtes d'accord dans ce plan? Avez-vous proposé un autre plan?

**M. Mike Palecek:** Oui, absolument. Nous avons proposé quelques plans qui sont actuellement mis de l'avant à Postes Canada. Ces plans touchent l'expansion des services, l'écologisation de Postes Canada, toutes sortes de questions.

Je crois que M. Chopra a souligné hier que la moindre innovation apportée au cours des dernières années vient de nous.

**M. Alupa Clarke:** D'accord, mais lorsque le plan en cinq points a été publié, avez-vous de votre côté proposé une autre voie à suivre? Avez-vous publié un document officiel accompagné d'un plan? Cela aurait peut-être été une bonne chose.

**M. Mike Palecek:** Oui, nous avons publié un plan en sept points en réponse au plan de Postes Canada, mais cela remonte au début de 2014. Depuis, nous avons certainement mis de l'avant bon nombre de documents privilégiant des orientations et des options que Postes Canada pourrait prendre.

**M. Alupa Clarke:** Comment ce plan a-t-il été reçu de la direction?

**M. Mike Palecek:** Je pense qu'il n'a jamais fait de commentaires sur ce plan.

**M. Alupa Clarke:** Finalement, monsieur, j'aimerais que vous nous parliez de tous les efforts que votre groupe et vos membres avez déployés au cours des dernières années. Qu'étiez-vous prêts à faire ou à changer afin d'aider Postes Canada à entrer dans le 21<sup>e</sup> siècle, avec tout ce que cela comporte sur le plan de la prestation de services et ainsi de suite?

**M. Mike Palecek:** Je pense que nous avons présenté des documents très étoffés directement au groupe de travail, puis au présent comité il y a quelques mois, dans lesquels nous proposons diverses avenues que Postes Canada pourrait à notre avis emprunter. Évidemment, nos membres ont également participé à la campagne *Sauvons Postes Canada*, ils ont discuté avec les collectivités et ont fait valoir des options visant notamment les services bancaires postaux qui a maintenant l'appui de plus de 600 municipalités dans tout le pays. Nous avons passé les deux dernières années et demie à sensibiliser la population que nous desservons et à parler des services publics qu'elle aimerait recevoir de leur bureau de poste.

[Français]

**M. Alupa Clarke:** Quels ont été les changements concrets apportés à vos conditions de travail au cours des dernières années?

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** Comme vous le savez, nous venons tout juste de ratifier une nouvelle entente collective. Avant la ratification de cette entente, la rémunération de base des nouveaux employés de Postes Canada a été considérablement réduite à la suite de la loi contraignant le retour au travail de 2011. Notre régime de congés de maladie a été éliminé au profit d'un régime d'assurance-invalidité de courte durée. Nous avons des centaines de millions de dollars en économies sur les coûts de main-d'œuvre qui venaient de nos membres

• (1020)

[Français]

**M. Alupa Clarke:** J'ai l'impression que, souvent, votre organisation syndicale ne reconnaît pas les difficultés financières que vit Postes Canada depuis quelques années. Cependant, au cours des dernières années, vous avez accepté de nouvelles ententes collectives. Celles-ci constituent en quelque sorte une reconnaissance de la situation précaire de Postes Canada.

Comment expliquez-vous que, d'un côté, vous ne reconnaissez pas ces difficultés financières, mais que de l'autre, vous avez accepté des modifications à la convention collective? Est-ce parce que cela vous a été imposé? Je ne sais pas si vous comprenez ce que je veux dire à ce sujet.

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** Pour ce qui est du contrat de 2011, nous pouvons certainement affirmer qu'il nous a été imposé. Nous sommes parvenus à une entente à la fin, mais elle fut signée en grande partie sous la menace d'une loi inconstitutionnelle imposée par le dernier gouvernement.

Cela dit, nous reconnaissons que Postes Canada est en mutation. L'industrie est en pleine transformation. Nous rejetons néanmoins l'idée selon laquelle la Société serait en crise. Nous pensons que leurs propres chiffres le démontrent, tout comme le démontre la rentabilité enregistrée sur une base constante, abstraction faite de quelques circonstances exceptionnelles.

[Français]

**M. Alupa Clarke:** Merci.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup.

[Français]

Madame Trudel, vous avez la parole et vous disposez de sept minutes.

**Mme Karine Trudel (Jonquière, NPD):** Merci, monsieur le président. Je suis heureuse de revoir les témoins ce matin.

Hier, nous avons eu l'occasion de recevoir M. Chopra au sein de ce comité. Je sais que vous avez assisté à la séance et entendu son allocution.

Avez-vous des éléments à ajouter à la suite de son discours? Y a-t-il des éléments nouveaux ou des éléments que vous avez entendus, mais qui ne correspondent pas avec ce que vous avancez?

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** Certains propos tenus par M. Chopra hier m'ont vraiment surpris. Je vais y aller de mémoire.

Je me souviens de l'avoir entendu dire que Postes Canada avait perdu 300 millions de dollars de revenus en 2009 et que cette année-là avait été très difficile pour la Société. Il a omis de mentionner qu'en fait, en 2009 la Société avait engrangé des profits plus importants que jamais auparavant. J'ai trouvé ça plutôt drôle.

J'ai trouvé étrange qu'il parle du rôle qu'ont joué la direction et le STTP en matière d'innovation et, franchement, il nous encensait comme il ne l'a jamais fait en dehors de cette Chambre.

De plus, il a complètement omis de mentionner que nous avons notre comité sur l'annexe « T », notre convention collective pour les régions urbaines qui concerne le comité de l'expansion du service et de l'innovation et du changement. Il s'agit en fait d'un comité mixte avec deux représentants de la direction et deux représentants syndicaux.

Il a également omis de mentionner que l'an dernier ils ont sans relâche demandé que soit retirée cette disposition de notre convention collective. En fait, c'était l'une des dernières questions laissées sur la table des négociations avant de clore le dossier.

Honnêtement, je pense que Deepak Chopra s'est présenté hier sous un jour très différent de ce à quoi nous sommes habitués.

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Merci.

Nous avons entendu ce qu'avaient à dire plusieurs intervenants et M. Chopra.

Voyez-vous la Société canadienne des postes comme un service public qui doit donner un service à la population avant tout, ou devrait-elle plutôt être gérée davantage comme une entreprise privée?

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** Je pense que Postes Canada est mandaté par la loi de fournir un service public et d'assurer ce service de manière autonome. Nous ne voyons pas pourquoi il faudrait changer cela.

Le seul point sur lequel notre syndicat a toujours été en désaccord est que nous croyons que les profits de Postes Canada devraient non pas revenir au gouvernement, mais être réinvestis dans Postes Canada.

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Pouvez-vous nous donner des exemples de réinvestissements que pourrait faire Postes Canada?

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** Certes, au cours des dernières décennies, Postes Canada a fait des milliards de dollars de profits qui ont été retournés au Trésor public sous forme d'impôt, de dividendes, etc.

Nous pensons qu'il serait beaucoup plus judicieux de réinvestir ces montants dans les services. Nous pourrions notamment offrir des services bancaires postaux, notamment ou tout simplement élargir les services actuellement offerts aux Canadiens. Nous avons même pensé à l'expansion de la livraison postale à la porte, là où il est rentable de le faire.

• (1025)

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Plus tôt, en réponse à une question de mon collègue, il a été question d'objectifs communs. J'aimerais vous entendre davantage à ce sujet.

Qu'est-ce qui pourrait favoriser l'établissement d'un objectif commun au Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes et à Postes Canada, afin de faire avancer les choses et de créer une relation de communication qui soit positive? Quels objectifs communs pourrait-on proposer?

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** Je pense que nous devons trouver un terrain d'entente sur la manière dont nous allons élargir nos services et servir le public.

Nous avons toujours mis cet objectif de l'avant avec l'employeur. Cependant, nous n'avons pas rencontré beaucoup de volonté et de réceptivité de sa part. Il a été mentionné que les syndicats ont le sentiment que Postes Canada leur a manqué de respect en ne les consultant pas sur ces questions et en les avisant que quelques minutes à l'avance de changements majeurs que la Société comptait apporter.

Je ne pense pas que cela soit propice à l'établissement de relations de coopération.

[Français]

**Mme Karine Trudel:** Comme il me reste encore un peu de temps, je vais en profiter.

Dans le rapport que vous avez déposé, vous comparez la masse salariale de Postes Canada à celle de l'entreprise privée et il y est beaucoup question des travailleurs. Hier, j'ai posé une question sur la masse salariale et sur tout ce qui touche l'administration et la supervision à Postes Canada.

J'ai l'impression qu'on attribue beaucoup les pertes financières à la masse salariale, mais pourrait-on voir ce qu'on pourrait faire par rapport à l'administration? Sentez-vous une volonté de Postes Canada de faire une réorganisation en ce qui concerne l'administration, la structure décisionnelle et les vice-présidents?

[Traduction]

**M. Mike Palecek:** Je me demande parfois pourquoi vous ne nous laisseriez pas gérer les bureaux de poste? Nous ferions un meilleur boulot.

Plus sérieusement, je ne pense pas que Postes Canada ait besoin de l'actuelle structure de gouvernance et de gestion. Elle est beaucoup trop lourde — vous avez raison. L'essentiel de la tâche a été confié au personnel dans le but de faire des coupures.

Néanmoins, il y a peut-être un point sur lequel je ne suis pas d'accord: vous avez dit que les pertes ont été placées sur les travailleurs de manière à combattre ces dernières pertes. En fait, il n'y a pas eu de pertes. Postes Canada ne demande pas un sous aux contribuables depuis des décennies et, franchement, la Société n'en a pas besoin. Les quelques pertes dont il a été question sont exceptionnelles, comme nous l'avons expliqué plus tôt, et nous nous attendons vraiment à faire des profits encore cette année.

**Le président:** Madame Shanahan.

**Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.):** Je vous remercie de votre présence ici ce matin.

J'aimerais vous rappeler certains commentaires que j'ai entendus au fil des discussions, des commentaires que nous avons entendus de la direction — dans leur état des faits hier —, et des syndicats, des Canadiens, et de vos clients à l'échelle du pays.

En fait, il existe deux types de clients, n'est-ce pas? D'une part, il y a les citoyens canadiens qui reçoivent leur courrier et qui s'inquiètent à propos de ce qui se passe à Postes Canada et à propos des services qui leur sont offerts dans les bureaux de poste. D'autre part, il y a les clients commerciaux. C'est là que les affaires sont en plein essor, dans la livraison des colis. Ce que j'ai entendu des petits négociants, des gens qui font du commerce électronique, des gens qui travaillent par l'intermédiaire d'eBay, de Shopify et ainsi de suite, m'a étonnée. C'est là que ça se passe.

On a aussi mentionné le besoin de souplesse sur le plan des options de livraison, et ce, quel que soit le service, car le vendeur doit avoir la certitude que le client recevra la marchandise. Les services offerts par l'intermédiaire des bureaux de poste doivent être flexibles. Parallèlement, il faudra assurer la flexibilité nécessaire pour que Postes Canada soit en mesure de faire une offre concurrentielle.

C'est pourquoi j'aimerais vous poser quelques questions au sujet des résultats financiers. Lorsque nous avons parlé de la différence dans les coûts de la main-d'oeuvre, pourquoi selon vous y a-t-il un tel écart entre les calculs de la direction et les vôtres?

• (1030)

**M. Mike Palecek:** D'entrée de jeu, je ne pense pas qu'il y ait d'écart. Nous nous basons sur les chiffres de la direction, lorsqu'il est question des coûts de la main-d'oeuvre.

Les chiffres fournis dans le tableau que nous avons intégré à notre critique sont ceux de Postes Canada. Ce ne sont pas les nôtres. Nous ne sommes pas arrivés avec nos propres données. Je pense que les chiffres de 41 % et 45 % qui ont été lancés viennent de Ernst & Young. Je ne pense pas qu'ils soient si différents de ceux de Postes Canada.

**Mme Brenda Shanahan:** Est-il possible qu'ils englobent ce déficit de solvabilité dans les coûts?

**M. Geoff Bickerton:** Non. Les chiffres que nous avons ici sont tirés d'un document de Postes Canada que la Société nous a remis dans le cadre de négociations. Ce document comprend des données sur la rémunération totale, y compris le coût des régimes de retraite et des futurs avantages sociaux en fonction du nombre d'heures de productivité, ce qui inclut les vacances, les périodes de repos, et j'en passe.

Ce qu'il faut savoir, c'est que tous les chiffres qui ont été fournis sont ceux de Postes Canada, à moins d'indication contraire. Nous avons fourni quelques chiffres du Conference Board, mais dans tout le reste du document, les chiffres proviennent de Postes Canada.

Nous sommes tous d'accord avec les chiffres de la Société. Par contre, les prévisions et le portrait qu'elle fait de la situation sont souvent totalement faux.

**Mme Brenda Shanahan:** Je suis d'accord avec vous pour dire que les chiffres peuvent varier énormément. Nous avons également entendu M. Cheeseman le mentionner hier. Avec un chiffre d'affaires de six milliards de dollars, une somme de quelque 50 millions de dollars peut aller dans un sens ou dans l'autre. J'en ai vu tout au long de ma carrière de ces chiffres qui changent, à cause d'ajustements comptables, et ainsi de suite.

Cependant, voici ce que je veux vraiment vous demander. Comme nous devons assurer ces revenus, le syndicat serait-il prêt à démontrer une certaine flexibilité sur les questions qui touchent les prestations de retraite si, par exemple, nous pouvions dissocier les régimes de retraite de Postes Canada et les gérer séparément, dans une structure de gouvernance paritaire? Seriez-vous prêt à partager le risque que cela impliquerait?

**M. Mike Palecek:** Nous avons informé les membres du présent comité et Postes Canada que nous sommes prêts à discuter de toute option qui n'entraîne pas de réduction des prestations de nos membres et de nos membres retraités.

Cela étant, je pense que le groupe de travail a mis de l'avant certaines options qui permettraient d'atteindre cet objectif et nous sommes certainement disposés à en discuter.

**Mme Brenda Shanahan:** Vous seriez donc disposé à faire preuve d'une certaine flexibilité, de sorte que nous puissions négocier des coûts de main-d'œuvre qui seraient plus concurrentiels à l'avenir?

**M. Mike Palecek:** Je pense que nous avons déjà négocié des coûts de main-d'œuvre plus concurrentiels. Soyons clairs: Postes Canada est parfaitement capable de soutenir la concurrence à l'heure actuelle sur le marché des colis. Cela a été démontré par le fait que la Société livre deux colis sur trois au pays à l'heure actuelle. Postes Canada n'a aucune difficulté à soutenir la concurrence.

**Mme Brenda Shanahan:** Il me reste encore une minute. Pour revenir à la question de l'expansion des services que nous avons abordée précédemment, les compétences fondamentales de Postes Canada sont la livraison de courrier, d'abord, puis la livraison de colis ensuite.

Entrevoyez-vous un créneau qui vous permettrait d'aller de l'avant? Vous avez beaucoup parlé de services bancaires postaux, une option qui suscite beaucoup d'arguments, tant positifs que négatifs. Envisagez-vous la possibilité de vous concentrer tout simplement sur vos principales compétences ou si vous considérez que Postes Canada a absolument besoin de services bancaires postaux pour survivre?

•(1035)

**M. Mike Palecek:** Postes Canada doit absolument élargir ses services d'une manière ou d'une autre et nous croyons que les services bancaires postaux seraient probablement le meilleur moyen d'y parvenir.

Je ne pense pas que les principales compétences de Postes Canada soient dans la livraison. Nous avons des milliers de membres qui ne font jamais de livraison et qui se spécialisent dans le commerce de détail, qui font des vérifications de passeports, des virements de

fonds et d'autres opérations financières. Je pense donc que nous avons des compétences dans ces secteurs également.

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

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Messieurs, vous êtes à nouveau les bienvenus.

Nous avons beaucoup parlé des performances passées, de tout l'argent que Postes Canada a fait dans le passé. Je ne peux m'empêcher de revenir sur la question des fonds mutuels et sur l'idée selon laquelle les performances passées ne sont pas le reflet des rendements futurs. Nous ne débattons plus de revenus à long terme, lorsqu'il est question de Postes Canada qui a fait 50 millions de dollars l'an dernier ou 80 millions l'année précédente, ou lorsque nous constatons l'énorme déclin dans le courrier transactionnel ou adressé depuis dix ans.

Reconnaissez-vous qu'un immense déficit est engendré par la chute du volume de courrier livré à domicile? Voyez-vous l'intérêt des changements qui ont été apportés dans le cadre du plan en cinq points, notamment en ce qui a trait aux boîtes à lettres communautaires? Pensez-vous qu'il serait possible ou qu'il y aurait d'instaurer davantage de boîtes postales communautaires, sachant que le volume de courrier livré à domicile baisse rapidement?

**M. Mike Palecek:** Nous croyons que la Société canadienne des postes est en très bonne posture pour s'adapter au déclin du volume de courrier. Comme je l'ai dit plus tôt, nous constatons qu'elle a réussi à ajuster son effectif en fonction du déclin du volume de lettres envoyées par la poste.

En fait, nous n'avons pas besoin de couper dans les services ni de nous accrocher à ces boîtes à lettres devant le parterre des gens pour y arriver. À mon avis, une multitude de coûts cachés doivent être dissimulés dans ces boîtes à lettres, des coûts que nous ne voyons pas. Cette semaine justement, Postes Canada...

**M. Kelly McCauley:** Vous dites qu'à l'avenir, il faudrait éliminer complètement les boîtes postales communautaires.

**M. Mike Palecek:** Absolument, c'est notre position.

**M. Kelly McCauley:** D'accord, ça répond à ma question.

Si nous n'apportons aucun changement, si nous maintenons le statu quo, reconnaissez-vous que nous aurons des difficultés financières à l'avenir, d'ici cinq ou dix ans?

La société Ernst & Young a une très bonne réputation. Elle ne lance jamais de chiffres en l'air. Ses chiffres sont vérifiés. Elle ne forge pas ses résultats pour plaire à un client. Et le tableau qu'elle brosse de l'avenir est très sombre. Êtes-vous d'accord avec ces chiffres?

**M. Geoff Bickerton:** Votre collègue a mentionné que certains de nos membres pensent qu'Ernst & Young et le Conference Board...

**M. Kelly McCauley:** Je ne parle pas du Conference Board, seulement d'Ernst & Young — les chiffres vérifiés.

**M. Geoff Bickerton:** D'accord. Vous voulez les chiffres vérifiés d'Ernst & Young.

Que se passera-t-il cette année à votre avis?

Au cours des six premiers mois, un profit de 45 millions de dollars de profits a été enregistré. Vous avez entendu M. Cheeseman hier...

**M. Kelly McCauley:** Je parle d'une période s'étirant sur cinq ans, sur dix ans à compter de maintenant...

**M. Geoff Bickerton:** J'aimerais commencer par cette année, puis nous poursuivrons avec les années subséquentes.



**M. Kelly McCauley:** Bien sûr. Nous n'aurons pas suffisamment de temps, par contre.

**M. Geoff Bickerton:** Il parlait probablement d'un autre 45 millions de dollars au troisième trimestre. Quant au quatrième trimestre, chaque année nous parlons d'un autre 120 millions de dollars.

Alors, cette année, plutôt que d'enregistrer une perte de 63 millions de dollars, ainsi que l'a estimée Ernst & Young, nous allons commencer avec un profit de plus de 200 millions de dollars.

Nous verrons ce qui se passera par la suite. Mais pour les six premiers mois de cette année, c'est la première fois que des revenus additionnels provenant des colis dépassent la perte de revenus attribuables au courrier transactionnel. Sans compter que nous avons apporté des changements à notre convention collective en lien avec la livraison.

**M. Kelly McCauley:** Si je comprends bien...

**M. Geoff Bickerton:** ... et au sujet du courrier publicitaire, et j'aimerais simplement demander...

**M. Kelly McCauley:** Monsieur Bickerton, je crois qu'il ne nous reste que très peu de temps.

Je peux lire les données sur les revenus, mais je pense que le coût de livraison des colis est beaucoup plus élevé que le courrier transactionnel, ce qui fait que les revenus puissent être identiques. C'est ce que révèlent les chiffres d'Ernst & Young. Les revenus augmentent, mais les coûts dépassent...

**M. Geoff Bickerton:** Je vous demanderais d'aller sur notre site Web et d'examiner les changements que nous avons apportés à la livraison des colis et qui auront des répercussions sur les coûts de la main-d'œuvre.

**M. Kelly McCauley:** Laissez-moi vous poser encore une fois la question, brièvement, parce que nous n'avons probablement plus beaucoup de temps.

Je pense qu'en 2026, il y aura une perte de 700 millions de dollars. Êtes-vous d'accord avec ces chiffres?

**Le président:** Désolé, monsieur McCauley. Je ne vais pas vous pénaliser, mais je pense qu'il faudrait permettre au témoin de vous donner une réponse détaillée. Je vais essayer de modérer cela du mieux que je peux. Je sais que nous sommes à court de temps, mais si M. Bickerton a des renseignements pertinents à nous présenter, je pense que nous devrions lui permettre de le faire.

• (1040)

**M. Kelly McCauley:** Nous avons un peu de temps. Allons-y.

**M. Geoff Bickerton:** Le Conference Board a estimé que Postes Canada enregistrera une perte de 600 millions de dollars cette année. Nous nous dirigeons actuellement vers un profit de l'ordre de 200 millions de dollars, et il sera probablement encore plus élevé. Ernst & Young estime que l'on enregistrera une perte de 700 millions de dollars. Un profit important sera probablement enregistré pour l'année en question.

**M. Kelly McCauley:** En 2026?

**M. Geoff Bickerton:** Absolument.

Maintenant, à la suite de ces négociations sur le publipostage — et c'est bien important de comprendre ça — à partir du début de 2018, des changements seront apportés quant à la taille des services offerts. Ainsi qu'on nous l'a dit, cela permettra à Postes Canada d'accroître considérablement sa part de marché. Le marché du publipostage est énorme.

Pour ce qui est des colis, comme l'a mentionné M. Chopra hier, d'importants changements ont été négociés et ils entreront en vigueur sous peu.

Comme l'a mentionné M. Palecek, nous livrons actuellement deux colis sur trois dans ce pays. Très bientôt, ce pourcentage sera même plus élevé.

**M. Kelly McCauley:** Il sera probablement plus élevé.

J'aimerais poser une question alors, très brièvement. Si l'on maintient le statu quo, les boîtes postales communautaires seront éliminées, a-t-on suggéré. Pensez-vous que l'année 2026 générera un profit et non une perte de 700 millions de dollars?

**M. Geoff Bickerton:** Nous n'avons jamais exercé de pression pour que soit maintenu le statu quo. Nous avons déposé un document intitulé « L'Avenir de Postes Canada », dans lequel nous recommandons l'exploitation de sept nouveaux marchés, y compris les services bancaires postaux. Nous ne privilégions pas le statu quo. Nous souhaitons que Postes Canada prenne de l'expansion dans les nouveaux services qui génèrent des revenus, ainsi que l'ont fait les bureaux de poste français, et...

**M. Kelly McCauley:** Vous ne reconnaissez donc pas les chiffres d'Ernst & Young?

**M. Geoff Bickerton:** Non.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Grewal, vous avez cinq minutes.

**M. Raj Grewal (Brampton-Est, Lib.):** Merci, monsieur le président et merci aux témoins ici présents

Nous avons tenu des discussions publiques dans ma circonscription au sujet de Postes Canada où les participants étaient essentiellement des employés des postes. Je pense que vous êtes un défenseur indéfectible de Postes Canada, et j'admire cela. Vous offrez un très bon service. Mon cousin vient d'être embauché comme facteur à Surrey, en Colombie-Britannique. Il est très enthousiaste. Il aime son travail. Mais cela ne règle pas le problème auquel est actuellement confrontée la Société canadienne des postes. Je vais faire un résumé macroéconomique de la situation en ces quelques points.

Le courrier transactionnel est en déclin, mais le nombre d'adresses où vous devez livrer va augmentant.

Le secteur des colis est en progression, n'est-ce pas? Mais cela ne compense pas le fait que le nombre d'adresses où vous devez livrer augmente et que les revenus provenant du courrier transactionnel diminuent.

Puis il y a toutes ces propositions comme la prestation de services publicitaires et de services bancaires postaux, la réduction de la main-d'œuvre, l'élimination des boîtes postales communautaires et la livraison tous les deux jours afin d'assurer la viabilité future de l'organisation.

Beaucoup de vos recommandations aujourd'hui sont fondées sur le fait que Postes Canada est rentable, dans la mesure où les chiffres sont examinés sous un angle particulier et non selon les normes comptables internationales, et nous pourrions en débattre. Nous ne parlerons pas des chiffres en soi, étant donné tout le respect que je dois au travail que vous faites dans ce domaine sur une base régulière, ce qui n'est pas mon cas. J'examine les chiffres avec objectivité, m'appuyant sur l'ensemble de mes compétences. Je ne crois pas que la Société soit viable, mais je vais vous faire confiance et je vais me dire: « D'accord, Postes Canada est une société viable. » Vous cherchez toujours à augmenter vos revenus et à réduire vos coûts n'est-ce pas?

Or, quelles sont les trois choses que M. Chopra devrait faire selon vous pour préserver l'avenir de Postes Canada?

**M. Mike Palecek:** Je pense qu'il doit véritablement faire la promotion de l'innovation, et les services bancaires postaux sont probablement le meilleur moyen d'y arriver. Si vous regardez ailleurs dans le monde, les bureaux de poste vont dans cette direction. En France, par exemple, *La Poste* est maintenant fournisseur de services de téléphonie cellulaire. Vous pouvez obtenir un plan de services sans fil, acheter un téléphone cellulaire au bureau de poste, et y faire vos transactions bancaires. Promouvoir l'expansion des services est donc une des choses qu'il devrait faire, et nous avons proposé d'autres avenues. Je ne voudrais cependant pas les choisir au hasard...

**M. Raj Grewal:** Excusez-moi, je vais reformuler ma question.

Encore une fois, même les travailleurs des postes dans votre catégorie d'emploi parlent sans cesse des services bancaires postaux. Mais c'est plus facile à dire qu'à faire. « Oh! Postes Canada devrait offrir des services bancaires postaux. » Il y a la question financière derrière cela. Voyons voir ce qui se passera si Postes Canada décide d'offrir des services bancaires postaux. Cela rapportera x dollars de revenu, n'est-ce pas? Votre groupe de travail suppose, avec tout le respect que je lui dois, que les services bancaires postaux sont la poule aux oeufs d'or qui sauvera Postes Canada et qui leur apportera des centaines de millions de dollars de revenus. Le fait est que cela ne se produira pas. La raison est que nos services bancaires répondent très bien à la demande au Canada. Les services en place ne répondent pas à la demande dans tout le pays, mais règle générale, ils répondent à la demande aux endroits où vivent la majorité des gens. Il en est ainsi parce que nous avons un secteur bancaire fort. Le sans fil? Je le répète, personne n'ouvrira la porte du CRTC pour donner des accès à Postes Canada, car Bell, Rogers et Telus ont la mainmise sur ce marché. Nous pourrions en discuter à une autre occasion.

Au quotidien, voyez-vous des lacunes qui pourraient être corrigées et qui aideraient à assurer la viabilité financière de votre organisation?

• (1045)

**M. Mike Palecek:** Avant de répondre à cette question, j'aimerais revenir à la question des revenus potentiels à Postes Canada. Je pense que 29 % de la population dit qu'elle passerait certainement ou probablement de leur banque à une banque postale, et quand on sait que les six grandes banques du pays ont engrangé 35 milliards de profits l'an dernier, je pense que cela représente beaucoup de revenus. Je pense que ce gouvernement devra se demander s'il ne devrait pas défendre les services publics plutôt que les profits des grandes banques.

**M. Raj Grewal:** C'est un excellent argument politique et je vous félicite de le faire. Les grandes banques sont une cible facile, n'est-ce

pas? Mais vous vous avancez beaucoup en disant que 29 % de la population canadienne utiliserait les banques postales. C'est une affirmation qui n'a pas beaucoup de poids à mon humble avis. Cela dit, nous ne sommes pas ici pour débattre de cette question, n'est-ce pas? La question est simple.

Dans la vie de tous les jours, quelles mesures la Société canadienne des postes devrait-elle prendre pour réduire ses dépenses et augmenter ses revenus? Je vous demanderais d'oublier les services bancaires postaux un instant.

**M. Mike Palecek:** Ainsi que je l'ai mentionné précédemment, la direction de Postes Canada est assez lourde. Je ne comprends pas pourquoi il faut 22 vice-présidents et un président-directeur général qui fait deux fois le salaire du premier ministre. Pour être honnête, je pense qu'il faut couper dans le gras à la haute direction.

**M. Raj Grewal:** Merci beaucoup.

**Le président:** Je remercie les membres du comité.

Monsieur Palecek et monsieur Bickerton, je vous remercie encore une fois de vous être présentés ici aujourd'hui. Comme vous le savez, nous aurons bientôt entendu tous les témoignages sur cette question. Nous consacrerons encore quelques heures aux témoins qui n'ont pas été entendus, puis nous entamerons les délibérations. J'imagine qu'il serait dans votre intérêt de présenter un rapport au Parlement probablement vers la fin de novembre. Si vous avez des renseignements additionnels que vous désirez nous fournir préalablement, n'hésitez pas à communiquer directement avec notre greffier.

Encore une fois, je vous remercie de votre présence. La séance est suspendue jusqu'à l'arrivée de nos prochains témoins à la table.

• (1045)

(Pause)

• (1055)

**Le président:** Merci chers collègues.

Mesdames et messieurs, je vous remercie une fois de plus d'être présents ici aujourd'hui. Je crois savoir que vous vous êtes déplacés d'endroits éloignés pour être avec nous. Vous connaissez tous le processus passablement bien maintenant. Nous allons passer aux observations préliminaires.

Madame Bertrand, je crois comprendre que vous avez une déclaration préliminaire d'environ dix minutes, ensuite nous passerons aux questions des membres du comité. Je vous remercie à nouveau de votre présence. La parole est à vous madame Bertrand.

**Mme Françoise Bertrand (présidente, Groupe de travail sur la Société canadienne des postes):** Bonjour.

[Français]

Bonjour à toutes et à tous.

• (1100)

[Traduction]

C'est avec plaisir que comparaissons de nouveau devant ce comité parlementaire qui, selon ce qu'on nous dit, travaille très fort. Nous nous réjouissons d'entendre cela parce que cela signifie que vous formulerez d'excellentes recommandations.

Madame Marena McLaughlin, que vous connaissez déjà, se trouve à ma droite et aussi monsieur Jim Hopson, que vous connaissez également très bien et qui, incidemment, a parcouru un long chemin pour être des nôtres. Malheureusement, madame Krystyna Hoeg ne peut pas être avec nous aujourd'hui à cause d'engagements antérieurs qu'elle ne pouvait pas déplacer.

Merci de nous accueillir de nouveau.

Nous nous trouvons en votre présence pour vous rappeler ce que vous avez peut-être oublié ou ce que vous connaissez déjà parfaitement. Nous pensons qu'il est important de revenir en premier, évidemment, sur notre mandat.

[Français]

Notre mandat n'était pas de formuler des recommandations. Nous devons soulever des aspects à considérer qui étaient non pas basés sur nos perceptions et nos impressions, mais sur des faits, ce qui était extrêmement important. Nous avions aussi à respecter les paramètres qui avaient été établis dans le cadre de notre mandat. Entre autres, nous devons évidemment oublier toute forme de subventions et aussi penser à des avenues de privatisation. C'était donc notre carré de sable.

[Traduction]

Cela était très clair et définitif et nous en avons respecté toutes les modalités.

Vous connaissez les représentants d'Ernst & Young avec qui nous avons travaillé et Oliver Wyman. Ils sont très rigoureux et ont fait de l'excellent travail, et nous sommes ravis de cette collaboration. Cependant, vous avez peut-être constaté davantage de rigueur par rapport à celle que nous avons démontrée dans d'autres facettes de notre travail.

Nous avons été rigoureux en nous assurant de ne pas considérer et d'évaluer uniquement l'opinion de quelques personnes. Nous avons rejoint plusieurs gens, pas dans le contexte de consultations comme les vôtres, mais pour faire connaissance avec les intervenants pour nous assurer de bien comprendre les différentes dimensions, les différents aspects de la longue histoire très complexe de cette grande institution. Ce n'était pas seulement pour les fonctionnaires ou les employés de Postes Canada, car tous les Canadiens sont préoccupés et inquiets pour l'avenir de Postes Canada.

Permettez-moi de vous rappeler ce que nous avons accompli. Nous avons rencontré plusieurs intervenants et, à chaque fois, il ne s'agissait pas uniquement d'une personne. Tous les intervenants représentaient leurs membres comme, par exemple, la Fédération canadienne des municipalités ou une association de banquiers. Nous avons aussi rencontré des représentants de l'Association canadienne des individus retraités. Et, bien entendu, les différents syndicats à Postes Canada. Nous avons écouté des experts de la poste, y compris, naturellement, monsieur Robert Campbell, qui a mené la première étude il y a quelques années déjà.

Nous nous sommes appliqués pour bien saisir le point de vue des clients de Postes Canada, ainsi que ses concurrents. Nous avons consulté UPS et rencontré des représentants du Conseil canadien du commerce de détail. Il nous semblait important de ne pas entendre les plaintes — ce n'était pas l'objectif de nos rencontres. Le but était d'obtenir les perspectives pour l'avenir. S'ils avaient des idées pour le futur de la Société.

Toutefois, notre mandat était vaste aussi. On nous avait demandé de bien saisir le point de vue canadien. Pour vraiment bien comprendre l'opinion canadienne, nous avions un site Web où on posait une nouvelle question à toutes les semaines. Cependant, on devait aussi comprendre la perspective scientifique des Canadiens. Nous avons mené un sondage exhaustif auprès de la population dans toutes les provinces et parmi toutes les générations, et nous avons surreprésenté un peu les jeunes, les aînés, les personnes handicapées, même les Autochtones. En tout et partout, nous avons sondé 2 400 personnes.

Nous avons sondé les gens d'affaires séparément. Là aussi, le nombre a été impressionnant. Nous avons consulté les représentants de 1 200 entreprises. Des petites et des grandes dans tous les secteurs d'activités.

Il est important d'y revenir. Dans les discussions que vous avez peut-être eues, il est possible que nous n'ayons pas assez insisté sur ces aspects importants de notre travail.

C'est muni de toutes ces connaissances et suggestions que nous effectués notre travail d'analyse. Nous avons analysé en premier la situation financière présente et future de la Société en formulant des hypothèses et en avançant des prévisions pour les dix prochaines années. Nous nous devons de vous présenter nos opinions sur cette question même si vous menez vos propres consultations. Parce que, bien sûr, vous n'aviez pas le temps de sonder autant de personnes que nous afin d'obtenir l'opinion des Canadiens, de déterminer leurs besoins en ce qui a trait à Postes Canada et comment ils prévoient utiliser leurs services dans le futur.

La troisième dimension portait sur la détermination d'un écart possible entre l'évaluation financière et notre prévision, et le point de vue des Canadiens, quelles solutions retiendrait-on pour assurer la pérennité de Postes Canada?

Nous avons collaboré avec Oliver Wyman et Ernst & Young. Il s'agit de consultants ayant une expertise immense et internationale, même dans le domaine des postes. Dans le cadre de notre travail avec monsieur Wyman, nous avons rassemblé un premier lot, que j'appellerais des options. Il y en avait plus de 40 qui étaient, à première vue, intéressantes, mais une fois ventilées, nous n'avons retenu que celles qui satisfaisaient nos critères. Je dis cela parce que les critères ne correspondaient pas à ce qui pouvait être fait selon une approche hypothétique, mais que cela devait simplement satisfaire les trois critères. Compte tenu de la dynamique du marché, est-ce que l'option est viable? Et compte tenu des affinités avec les compétences de la SPC, est-ce viable? Enfin, est-ce que la croissance est possible? Bien sûr, si la situation financière est morose, vous visez quelque chose qui offrira de nouvelles possibilités. C'est de cette façon que nous avons réduit les possibilités, au moyen d'analyses et d'un processus rigoureux.

Notre conclusion, que vous connaissez déjà, est qu'en fonction de la situation actuelle à Postes Canada, il n'y a pas de solution unique. C'est déjà le cas lorsque vous examinez la façon dont le courrier est livré à la grandeur du pays.

Néanmoins, selon les options évaluées, il n'y a pas de solution magique. La situation financière ne représente pas une tragédie. Plutôt, c'est d'être conscient et au courant qu'on ne peut se contenter de rester dans le passé. Des changements doivent être apportés. Un réalignement est nécessaire. Une transformation doit avoir lieu.

Nous avons décrit les options intéressantes. Dans certains cas, si vous en appliquez une, vous ne pourrez peut-être pas appliquer les autres. Par ailleurs, il ne s'agit pas de régler tous les problèmes. Il s'agit de jeter un pont entre le présent, le réalignement futur et la transformation qui, selon nous, est nécessaire et c'est ce que nous déclarons dans nos conclusions.

● (1105)

Pour nous, il est évident qu'il n'existe pas de recommandation unique qui pourrait être appliquée par l'une des parties ou l'un des intervenants impliqués. La transformation et la pensée qui s'ensuit, puis le réalignement, même les options à court et à moyen terme, nécessitent la collaboration de tous les intervenants. Ce sera définitivement un défi de taille.

Nous avons travaillé à tous les jours pendant quatre mois, de façon très sérieuse, en incluant les voyages — pas à travers le pays, mais pour nous rendre à Ottawa afin de travailler ensemble — pour faire en sorte qu'il y ait un futur pour la Société. Il est clair pour tout le monde, d'après les sondages que nous avons menés et les rencontres que nous avons eues, que l'avenir de Postes Canada est important.

Il ne s'agit pas uniquement d'histoire et du passé, il faut travailler ensemble pour faire en sorte qu'il y ait un avenir.

**Le président:** Merci beaucoup madame Bertrand.

Nous passons maintenant à la période de questions d'une durée de sept minutes.

Vous avez la parole monsieur Whalen.

**M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.):** Je remercie les membres du groupe de travail d'être venus nous rencontrer de nouveau. Merci aussi pour votre rapport. C'est un excellent outil pour lancer la conversation.

J'ai constaté que le document de travail était axé sur les coûts plutôt que sur les possibilités d'accroître les revenus et le désir de la population pour des services de bonne qualité. En écoutant les Canadiens, j'ai compris qu'ils accordaient la priorité aux services dont ils avaient besoin et ce à quoi ils s'attendaient de la part de Postes Canada, ainsi qu'aux possibilités d'accroître les recettes, et qu'ils ne constataient pas nécessairement la gravité de la situation liée aux coûts.

Les syndicats nous ont répété à maintes reprises que des mécanismes existaient déjà dans les conventions collectives pour mieux gérer les coûts en raison du déclin du volume du courrier, donc la Société possède déjà les outils dont elle a besoin dans les conventions collectives pour gérer les coûts. Pourtant, nous n'avons pas remarqué, dans l'analyse financière présentée dans ce document de travail, le reflet du fait que les coûts de la main-d'œuvre seraient réduits pour correspondre à la baisse des volumes de courrier. Ils étaient peut-être intégrés.

Ma première question s'adresse à celui ou à celle d'entre vous qui a travaillé le plus sur cet aspect du modèle financier. Avez-vous pris en compte le fait que la réduction de la main-d'œuvre pourrait s'effectuer en même temps que le déclin des volumes de courrier et avez-vous inclus cette dimension dans votre analyse financière?

• (1110)

**Mme Françoise Bertrand:** Je vais laisser ma collègue Marena répondre à cette question parce qu'elle est notre spécialiste des RH.

Si vous faites référence aux dernières conditions négociées, elles ont été conclues vers la fin de notre mandat.

Ce qui nous semble plus important dans le contexte de l'analyse que nous avons effectuée est l'âge moyen des travailleurs et la possibilité d'effectuer la transformation en tenant compte du nombre de travailleurs qui prendront leur retraite...

**M. Nick Whalen:** Madame McLaughlin, n'en a-t-on pas tenu compte parce que l'entente n'était pas conclue? Ce serait utile de le savoir.

**Mme Marena McLaughlin (membre, Groupe de travail sur la Société canadienne des postes):** Si vous faites référence uniquement aux dernières négociations, comme madame Bertrand l'a fait remarquer, nos travaux tiraient à leur fin lorsque l'accord a été conclu.

Par contre, dans nos conclusions, nous avons bel et bien examiné les possibilités sur le plan financier...

[Français]

situation de Postes Canada, la composition de l'effectif syndical et voir comment nous pouvions marier les deux.

Il y a un grand nombre de possibilités de départ à la retraite étant donné que la moyenne d'âge des employés est de 49 ans et que 70 % des membres du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes ont 45 ans et plus. C'est la situation parfaite pour ne pas abolir de postes. On peut réduire l'effectif par des départs volontaires. On peut accommoder les gens qui occupent des postes sans imposer de compressions.

[Traduction]

**M. Nick Whalen:** Nous sommes soulagés de l'apprendre.

En ce qui concerne d'autres sources de recettes, la stratégie fondée sur les prix, vous avez ciblé le marché intérieur, et c'est assurément la part du lion. Par contre, avez-vous eu l'occasion d'examiner les tarifs postaux à l'international, et les changements prévus sur ce plan au cours des prochaines années? Cela a-t-il été intégré dans votre modèle financier?

Quand j'ai posé cette question aux représentants d'Ernst & Young la semaine dernière, ils ont répondu qu'ils n'avaient pas tenu compte des modifications apportées aux tarifs postaux internationaux.

**Mme Françoise Bertrand:** Absolument, nous avons travaillé avec monsieur Wyman qui possède une expertise internationale, notamment au niveau des tarifs. Je ne sais pas ce que vous avez appris au cours de vos consultations, mais voici ce que nous avons constaté à partir de nos enquêtes.

Nos enquêtes nous ont appris que plusieurs Canadiens accepteraient une légère augmentation, en fonction de l'inflation. Par contre, ils ne seraient pas disposés à accepter une augmentation comme celle que nous avons connue en 2014.

**M. Nick Whalen:** Je suis désolé madame Bertrand. Je faisais référence aux augmentations des tarifs postaux internationaux, de sorte que si quelqu'un commande un article de la Chine, ce pays obtient un tarif fondé sur le poids pour la livraison de petits colis au Canada. Les entreprises estiment que c'est anticoncurrentiel. Il y aura un réajustement en 2018 par le biais d'une hausse des tarifs. Est-ce que votre analyse financière en tient compte?...

**Mme Françoise Bertrand:** Nous l'avons entendu aussi.

**M. Nick Whalen:** Est-ce que votre analyse financière tient compte de cette hausse des tarifs ou repose-t-elle strictement sur?...

**Mme Françoise Bertrand:** Non.

**M. Nick Whalen:** D'accord, merci beaucoup.

**Mme Françoise Bertrand:** Non, cette responsabilité appartient au gouvernement parce que si vous l'examinez de plus près, cela se répercute négativement sur d'autres considérations et nous n'avons pas l'impression que nous étions libres d'envisager cela.

**M. Nick Whalen:** D'accord, cela me semble juste.

**Mme Françoise Bertrand:** Toutefois, nous l'avons mentionné dans notre rapport.

**M. Nick Whalen:** Merci beaucoup.

En ce qui concerne les autorités de réglementation, l'attention que leur porte le groupe de travail semble favoriser l'arrivée de nouveaux venus du secteur privé sur le marché. Que pensez-vous — et cela est une question ouverte et générale — d'une autorité qui existerait essentiellement pour assurer que le marché concurrentiel de livraison de colis subventionne adéquatement le courrier « du dernier mile » et la livraison de colis?

•(1115)

**Mme Françoise Bertrand:** Absolument. Comme vous le savez, j'ai déjà été présidente du CRTC. Ce sont là les grandes lignes de nos discussions au sein du comité, dire qu'il s'agissait non seulement de contrôler le prix des timbres, mais aussi tous les acteurs de l'industrie du colis. Au lieu d'un plafonnement des prix, il pourrait y avoir un prix seuil. On pourrait aussi considérer la création d'un fonds pour subventionner ceux qui n'ont pas d'autre choix et doivent recourir au « dernier mile ».

**M. Nick Whalen:** En parlant de solution de rechange, ce que nous disaient à ce sujet les syndicats, les entreprises ayant recours aux services de colis et la Société, c'est qu'ils aimeraient augmenter le nombre de jours alloués pour la livraison du courrier, mais votre rapport présentait une option pour une réduction, soit un jour sur deux. Il y a un certain écart, et nous avons entendu bien des choses à cet égard, mais il s'agit ici de déterminer si, en réduisant le service, Postes Canada abandonne une partie du marché. Je considère — et les Canadiens nous le disent — qu'il y a un besoin en ce sens, c'est un service qu'ils aimeraient obtenir et ils sont disposés à payer pour, donc si la Société laisse tomber ce créneau, ne favorise-t-elle pas une plus grande réduction des recettes globales qui favorisera la concurrence alors qu'ils n'ont pas besoin d'aider leurs concurrents?

**Le président:** Votre réponse devra être brève madame Bertrand.

**Mme Françoise Bertrand:** Nous ne nous sommes pas attardés à la façon d'effectuer le réalignement, mais certainement que des analyses et des études sur les répercussions des options doivent être menées pour comprendre leur incidence. Il faut pousser plus à fond et...

**Mme Marena McLaughlin:** Lorsque nous avons mis de l'avant la livraison aux deux jours, il était question de la livraison du courrier, pas des colis, car nous savons que les Canadiens exigent la livraison de leurs colis sans délai. Et ils l'ont dit haut et fort. Ce qu'ils ne veulent pas nécessairement à tous les jours est le courrier, car ils ne s'attendent pas à recevoir une lettre à tous les jours. Il s'agit la plupart du temps de courrier poubelle ou de factures. Par contre, ils veulent recevoir leurs colis le plus rapidement possible, donc la livraison aux deux jours n'a jamais visé les colis.

**Le président:** Monsieur McCauley, la parole est à vous.

**M. Kelly McCauley:** Bienvenue de nouveau. Je salue votre retour. Vous avez été parmi les premiers et nous terminons presque avec vous, c'est parfait.

Vous avez sondé les Canadiens de façon exhaustive au sujet du prix des timbres et de la possibilité de payer plus d'impôt pour soutenir Postes Canada. Si j'ai bien compris, les Canadiens sont fortement opposés à l'idée d'une hausse du prix des timbres ou de leur impôt?

**M. Jim Hopson (membre, Groupe de travail sur la Société canadienne des postes):** C'est ce qu'on nous a dit, surtout les gens d'affaires. Ils estiment que la dernière hausse a eu d'importantes répercussions sur leurs entreprises et sur le volume de courrier. Les gens d'affaires étaient très préoccupés par l'augmentation du prix. Je pense qu'il est juste de dire par contre, que parmi la population en général, il y avait un appétit pour des augmentations raisonnables et progressives. Toutefois, les gens s'opposaient farouchement à une hausse importante où le coût du courrier transactionnel doublerait et ainsi de suite. Ce dernier point était très clair.

**M. Kelly McCauley:** Après avoir discuté avec tous ces gens et compte tenu de toute la recherche que vous avez effectuée, quelles

sont les trois mesures les plus importantes que la Société doit prendre pour rester viable?

**Mme Françoise Bertrand:** Nous avons rapidement conclu que l'ère numérique s'était pointée. Donc, premièrement, il faut reconnaître que le monde a changé — et pas uniquement au chapitre des services postaux. Cela a aussi changé de nombreux autres aspects de nos vies, pas seulement le monde des affaires. Cette constatation est très importante, parce que nous pouvons alors, ce que nous avançons pour votre considération, prendre des mesures à court et à moyen terme, comme l'implantation de boîtes postales communautaires — en excluant, évidemment, les personnes à mobilité réduite et les zones des centres-villes densément peuplées —, mais même cela ne sera pas suffisant pour assurer l'avenir. Pour assurer la réussite, il est très important d'envisager une transformation encore plus profonde.

**M. Jim Hopson:** Je pourrais ajouter à cela. Nous avons compris qu'en ce qui concerne les colis, Postes Canada doit être concurrentiel sur le plan des coûts et à l'écoute du secteur privé. La transformation doit aussi s'effectuer avec le soutien des syndicats en tant que partenaires à part entière et en tant que partie prenante du processus et ce, afin de déterminer l'avenir en étroite collaboration, mais cela doit aussi servir à tous les Canadiens partout où ils se trouvent à un coût raisonnable.

La Société canadienne des postes est très importante pour le Canada et les Canadiens qui veulent le maintien du service, mais ils comprennent également que des changements doivent s'opérer en raison de l'ère numérique.

•(1120)

**M. Kelly McCauley:** Selon vous, quels sont les plus grands risques qui pèsent sur Postes Canada à ce moment-ci, compte tenu de la perturbation causée par la livraison des colis, la concurrence accrue dans ce domaine et la question des pensions?

Quels sont les plus grands risques courus par la Société à ce moment-ci?

**Mme Françoise Bertrand:** Tous ces éléments monsieur. La question des pensions est sans aucun doute importante, car les montants impliqués sont considérables. Néanmoins, il faut aussi comprendre que ce qui semble être la porte de sortie, nommément la livraison des colis, est soumis à une hausse croissante des coûts parce que notre façon de faire des achats change. Ce n'est pas en accord avec les coûts. Tant que nous ne serons pas capables d'harmoniser les coûts et les recettes...

**M. Kelly McCauley:** Lorsque vous dites que les coûts ne sont pas harmonisés, voulez-vous dire avec les concurrents ou par rapport aux prix de revient antérieurs?

**Mme Françoise Bertrand:** Non. Par rapport aux recettes qu'ils génèrent, ce n'est pas autant que ce que rapportait le courrier transactionnel. Le courrier est en chute libre, comme c'est le cas depuis quelques années, et il poursuivra son déclin. En ce qui a trait au secteur des colis, qui a suivi le marché, vous ne pouvez pas le manipuler d'une façon qui vous ferait perdre une part du marché, parce que vous devrez composer avec un déséquilibre entre les deux.

**M. Kelly McCauley:** C'est parfait, merci.

Nous avons beaucoup entendu parler au cours des derniers mois des services bancaires postaux. Nous en avons entendu parler encore ce matin. Il nous reste à peu près deux minutes. Pouvez-vous nous donner votre opinion, un dernier résumé sur les services bancaires postaux...

**Mme Françoise Bertrand:** Absolument.

**M. Kelly McCauley:** ... et leur viabilité?

**Mme Françoise Bertrand:** Nous en avons entendu parler, nous nous interrogeons là-dessus et nous avons fait enquête. Nous n'avons pas d'idée préconçue. Nous nous sommes réellement creusé les méninges.

Nous avons reçu l'Association des banquiers canadiens, des appelants et des intervenants. Nous avons également consulté des organismes de la France et de la Grande-Bretagne qui offrent des services bancaires postaux. Ils ont mentionné que s'ils devaient démarrer aujourd'hui, ils ne pourraient pas le faire en raison des nombreuses obligations de conformité imposées depuis aux banques, ils ne peuvent pas concevoir comment il serait possible de le faire aujourd'hui.

Au Canada, oui, il n'y a que cinq banques à charte, mais il y a aussi les caisses populaires, Desjardins, FINTRAC et tous les autres types d'institutions financières qui constituent des points d'accès. Selon une enquête de la Banque mondiale, 99 % des Canadiens ont accès à des services bancaires.

Du point de vue des critères dont nous avons parlé un peu plus tôt, est-ce que le marché offre des possibilités? Il n'y a pas d'espace sur le marché selon nous.

**M. Kelly McCauley:** Merci beaucoup pour vos commentaires.

**Le président:** Mademoiselle Trudel, sept minutes, s'il vous plaît. [Français]

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

Madame Bertrand, je vous souhaite encore une fois la bienvenue devant le Comité.

Ce fut une longue route. Je sais que cela a été un important travail pour vous et aussi pour tous les membres du Comité. Pour nous, ce fut de longues heures d'écoute très enrichissantes, et ce, partout au Canada. Des personnes retraitées et des personnes à mobilité réduite sont venues nous faire part de leurs appréhensions et de leurs inquiétudes au sujet de la disparition de ce service public. Il s'agit d'un sujet qui nous tient tous à cœur. Postes Canada est un service public qui fait partie de nos vies, et ce, tous les jours dans nos collectivités.

Comme je vous l'ai déjà annoncé, j'ai été déçue par le rapport. Je m'attendais à plus. Je comprends que vous aviez un cadre défini à respecter. Je comprends aussi que le Comité pourra travailler à partir de vos suggestions pour élaborer un rapport plus exhaustif et peut-être plus approfondi.

D'après ce que j'ai lu et entendu, j'ai vraiment en tête l'image d'une pyramide. On a Postes Canada, les travailleurs et les travailleuses ainsi que la population qui reçoit des services et qui a des attentes par rapport aux services publics. Chaque personne doit faire des efforts et doit travailler à assurer la pérennité de Postes Canada. Je reviendrai un peu plus tard sur la question des services.

Dans votre rapport et avec les témoignages de gens que vous avez interrogés, on constate que les chiffres ne concordent pas. De plus, ils sont basés sur l'année 2011 alors qu'il y a eu un lockout et que Postes Canada a dû payer de gros montants d'argent pour des raisons d'équité salariale. Une moyenne et des prévisions ont été faites au chapitre du déficit alors que, au moment où on se parle et selon les chiffres que nous avons, Postes Canada fait des profits.

Plus tôt, vous avez mentionné qu'on ne pouvait pas trop faire d'hypothèses sur de nouvelles solutions et façons de faire, en particulier pour ce qui est des banques postales. D'un autre côté, le rapport avance des chiffres hypothétiques pour l'avenir, plus

spécifiquement pour les dix prochaines années. De plus, selon les intervenants que nous avons rencontrés, les chiffres ne concordent pas.

J'aimerais vous entendre à ce sujet. Je comprends que la firme a fait son travail et que des modifications ont pu être apportées par la suite. Je ne saurais le dire exactement puisque je ne suis pas comptable comme Mme Ratansi. Toutefois, quelle est la différence entre les données? Pourquoi arrive-t-on avec des chiffres différents? De plus, et je tiens à le répéter, pourquoi s'est-on basé sur l'année 2011 alors que c'était une année exceptionnelle au chapitre des dépenses?

• (1125)

**Mme Françoise Bertrand:** Je vous remercie de la question.

Nous avons travaillé avec beaucoup de rigueur, et ce, à plusieurs égards. D'abord, les chiffres de base proviennent de Postes Canada et des données dont elle dispose. Nous avons aussi des chiffres qui ont été vérifiés par une firme extrêmement responsable et reconnue, soit KPMG. La firme Ernst & Young, avec qui nous avons travaillé, a analysé ces chiffres. Elle n'a pas refait l'audit, mais a travaillé avec ces chiffres.

Les prévisions sont des prévisions, mais comme nous l'avons dit dans notre rapport, il reste que nous avons opté pour les hypothèses les plus conservatrices. On peut dire que 2011 a été une année exceptionnelle à cause des coûts liés à l'équité salariale, mais l'année 2014 l'a été également. En effet, le prix du timbre est passé de 62 ¢ à 1 \$. Cela a généré un afflux d'argent d'environ 200 millions de dollars ce qui, forcément, a permis à Postes Canada de reprendre un peu son souffle.

Par ailleurs, il faut se rappeler cet enjeu qu'est la solvabilité du régime de pensions. Certains peuvent dire qu'il ne s'agit ici que de 6 ou 8 milliards de dollars, selon l'évaluation. D'après la dernière, il s'agissait de 8 milliards de dollars. En outre, les paiements liés à la solvabilité sont suspendus pour le moment. Si une entreprise de 6 milliards de dollars fait un profit de 100 millions de dollars, ce n'est pas énorme. Dans le secteur privé, un profit de ce genre ne serait pas considéré extraordinaire, bien au contraire. En outre, ce profit sera rapidement perdu lorsque les paiements liés à la solvabilité devront recommencer.

D'autre part, il y a aussi l'obligation de continuer à investir dans l'entreprise. Il faut effectivement moderniser, avancer vers de nouveaux créneaux et de nouvelles technologies. C'est ce sur quoi sont basées nos projections. C'est plutôt conservateur — et on ne se disputera pas pour 50 ou 100 millions de dollars —, mais lorsqu'on établit la tendance à moyen et à long terme, on voit que la situation est très délicate. Il faut se rappeler ce qui est à la base de tout cela, c'est-à-dire que pour ce qui est de des lettres auxquelles nous sommes si attachés, nous n'en recevons plus et nous n'en envoyons plus. De plus, nous recevons et payons nos factures en ligne. Soixante-neuf pour cent des Canadiens sont d'avis que cette tendance va continuer à croître.

Par ailleurs, nous serons de moins en moins favorables à ce qui est distribué par la poste en matière de marketing et de publicité, étant donné que nous sommes de plus en plus conscients qu'à bien des égards, cela représente un gaspillage de papier et que nous pourrions tout aussi bien recourir à Internet.

Enfin, pour ce qui est de la livraison des colis, qui connaît une importante croissance, les prix ne peuvent pas être haussés à volonté, du fait qu'il y a des contraintes non pas à cause de questions législatives, mais en vertu des lois du marché. C'est pourquoi la seule possibilité intéressante à considérer serait probablement qu'un organisme de réglementation établisse un prix plancher et que celui-ci soit appliqué à nos concurrents. Cela permettrait à Postes Canada de souffler un peu.

• (1130)

[Traduction]

**Jim Hopson:** Je peux avoir un peu de temps pour commenter cela?

**Le président:** Oui, d'accord.

**Jim Hopson:** Je veux simplement ajouter que, d'après mon expérience du monde des affaires, lorsque vous examinez le passé, certains ont tendance à vouloir oublier les bonnes années, d'autres les moins bonnes. Voilà pourquoi il faut envisager la situation à plus long terme. Au cours de mes cinq dernières années dans le monde des affaires, l'année 2011 a été très mauvaise dans mon cas, mais l'année 2013 a été exceptionnelle. Néanmoins, il faut en tenir compte. Il faut donc examiner toute la période de cinq ans. À mesure que vous avancez, vous tentez de fonder votre analyse sur des prévisions réalistes et prudentes. Je pense qu'il est injuste de dire, eh bien cette année était comme-ci et nous allons l'exclure. Vous devez tout prendre en compte, et je crois qu'à long terme les chiffres indiquent qu'il y aura des défis en allant de l'avant. Merci.

**Le président:** Madame Ratansi.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Merci de nous avoir rappelé en quoi consistait votre mandat, soit l'élaboration d'un document de travail. Vous n'avez pas tiré de conclusions. Vous nous avez aidé par contre à aller de l'avant et à poser des questions. Il était parfois difficile de déterminer si les remarques étaient valables ou non. Nous avons reçu beaucoup de renseignements contradictoires par rapport à ce que vous avez entendu. J'aimerais vous lire des déclarations de certains témoins, et il ne s'agit pas ici des syndicats.

L'un des intervenants a dit que le rapport du groupe de travail sur la Société canadienne des postes est fondamentalement imparfait et ne sert pas bien la population canadienne parce qu'il ne tire pas avantage des points forts uniques de Postes Canada. C'est de là que vient la confusion. Nous le regardons et nous nous disons: Est-ce que vous examiniez la question du point de vue de l'insolvabilité, c'est vous qui le mentionnez, ou plutôt du point de vue de la préoccupation persistante voulant qu'ils ne savent profiter des occasions?

Je vais faire quelques déclarations et veuillez prendre des notes, car vous répondrez aux questions.

Ils ont aussi affirmé, et vous l'avez évoqué tout à l'heure, que 60 % des Canadiens utilisent les services bancaires en ligne. La personne qui a cité cette source a mentionné qu'elle l'avait reprise de Yahoo Canada, mais les lecteurs de Yahoo Finance ne sont aucunement représentatifs de la population canadienne. Vous pourrez répondre à cette question aussi.

Monsieur Hopson, vous mentionnez dans votre analyse que vous ne vous concentrez pas sur une seule anomalie, mais plutôt sur le fait qu'au cours de 19 des 20 dernières années, depuis que la Société est en affaires, Postes Canada a été rentable. Même Ernst & Young nous ont dit que leurs prévisions ne sont pas justes.

Vous pouvez constater la confusion des gens au chapitre de la viabilité ou non, et de la pérennité. Quelles seraient certaines des solutions créatives?

Monsieur Oliver Wyman s'est présenté ici aussi. Vous dites que vous avez examiné la situation en France et au Royaume-Uni. Il s'agit de deux pays densément peuplés. Même quand nous avons posé cette question à monsieur Wyman, il n'avait pas jugé bon de regarder l'Australie. Si vous n'avez pas examiné ce pays, qui est très semblable sur le plan démographique et de l'étendue, comment pouvez-vous arriver à la conclusion que le service bancaire postal n'est pas viable? Tellement de présentateurs ont affirmé que, dans certaines circonstances, le service bancaire postal est viable, il faut sortir des sentiers battus. Postes Canada n'a pas fait preuve de réflexion intégrée.

La raison pour laquelle je vous dis cela, c'est que vous nous fournirez des réponses, je me tairai par la suite.

Un autre des points soulevés est que vous n'avez pas examiné si la Société avait mal calculé son coup, se faisait concurrence à elle-même en établissant des franchises, alors qu'elle possède des sites centraux. Les gens d'affaires nous ont aussi dit que votre étude était erronée en affirmant que le courrier publicitaire allait diminuer en raison de la technologie. Alors je me demande qui a raison, qui a tort et que dois-je faire?

Je vous cède la parole.

• (1135)

**Le président:** Vous avez eu environ quatre minutes de question ou de témoignage, de sorte qu'il vous reste environ trois minutes.

**Mme Françoise Bertrand:** Permettez-moi de vous rappeler que dans cette analyse et ce mandat, nous n'avions aucun intérêt. Nous sommes un comité indépendant. Nous avons travaillé très fort pour comprendre l'entreprise et pour essayer de trouver toute l'information que nous avons pu afin de vous présenter les faits. Nous n'essayons pas de promouvoir une idée. Comme je l'ai dit, nous avons quelques paramètres que nous devons respecter.

Pour le pourcentage de 69 % du sondage auquel vous avez fait référence, il s'agissait d'un sondage scientifique. C'est le résultat que nous avons obtenu. Soixante-neuf pour cent des gens nous ont dit qu'ils obtenaient leurs factures et payaient leurs factures par Internet. Maintenant cela pourrait être...

**Mme Yasmin Ratansi:** Vous l'avez réalisé vous-même?

**Mme Françoise Bertrand:** Non, c'était...

**Mme Marena McLaughlin:** Oui.

**Mme Françoise Bertrand:** Eh bien, avec...

**Mme Marena McLaughlin:** EKOS. Ce n'était pas le site de Yahoo.

**Mme Françoise Bertrand:** Oui, ce n'était pas ce site. Je pense qu'il est très important que nous comprenions que le commerce électronique est en hausse. Il n'a pas atteint son plein potentiel.

En ce qui concerne le problème de solvabilité du régime de pension, ce n'est pas à nous de présenter une solution. Ce que nous avons présenté, ce sont ces options que vous devez considérer, mais c'est un gros poids que vous pouvez oublier pour l'instant. Bien sûr, c'est ce que la Société a été en mesure de faire, compte tenu des congés de cotisations qu'elle a reçus, mais c'est là, et à moins que vous ne modifiez la loi, comme ils l'ont fait l'année dernière au Québec ou au Nouveau-Brunswick, vous êtes pris avec cela. Cela doit être considéré.

Je vais laisser mon collègue parler de l'Australie.

En ce qui concerne les bureaux de poste versus les comptoirs franchisés, nous avons envisagé la possibilité que le moratoire qui était auparavant approprié, parce que les zones étaient rurales et qu'elles comptaient très peu de population, n'est plus approprié, parce que c'est une autre histoire aujourd'hui. Ici nous pensons à Brampton, à Moncton, et même à Halifax. Nous avons pensé que, si nous essayons d'avoir de l'imagination, n'y a-t-il pas une possibilité d'utiliser les bureaux de poste qui restent dans les régions rurales et les régions les plus éloignées comme des centres opérationnels? Postes Canada pourrait offrir la possibilité d'un partenariat avec les banques, offrir des services municipaux, provinciaux et même fédéraux et peut-être même certains services du secteur privé, afin d'être un lieu de rencontre, mais également de fournir

[Français]

un guichet unique, comme on l'appelle communément,

[Traduction]

toutes sortes de services. Nous avons donc essayé de vraiment trouver un équilibre entre les intérêts des Canadiens et les possibilités.

Peut-être voulez-vous parler de l'Australie.

**Le président:** Nous aimerions entendre M. Hopson parler de l'Australie. C'est un grand pays, mais nous n'avons pas de temps, à moins que M. Clarke souhaite vous allouer le temps de présenter votre analyse du service bancaire postal australien.

[Français]

Monsieur Clarke, vous avez la parole et vous disposez de cinq minutes.

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

Madame Bertrand, je n'étais pas là la première fois où vous êtes venus témoigner devant le Comité. Je suis donc très heureux de vous rencontrer.

Ma première question porte sur le congé de solvabilité qui a été alloué par le précédent gouvernement. La situation financière de Postes Canada est précaire. Étant donné que notre rapport va peut-être être rendu public en novembre, cela ne donnera pas suffisamment de temps selon moi à Postes Canada pour recevoir nos recommandations et appliquer des changements qui feront en sorte que sa situation se rétablira d'ici 2017.

Selon vous, le gouvernement n'aura-t-il d'autre choix que de prolonger ce congé de solvabilité?

**Mme Françoise Bertrand:** Ce n'est pas à nous de décider pour le gouvernement.

Nous avons déjà dit dans notre rapport que cela pouvait être l'année financière 2017-2018. Maintenant, les hypothèses que nous vous formulons sont multiples. D'ailleurs, un document de Morneau Shepell a repris ce tableau au complet. On peut y lire d'oublier complètement le problème de la solvabilité au profit de la surcapitalisation, comme nous l'avons vu dans certains régimes, et d'aller vers d'autres solutions que nous évoquions.

Toutefois, il est certain que le gouvernement aura une décision à prendre à ce sujet. Nous avons évoqué l'ensemble des possibilités.

• (1140)

**M. Alupa Clarke:** D'accord.

Nous avons abordé bien souvent la question du moratoire sur la fermeture des bureaux de poste en région rurale. Je pense que cela s'applique aussi aux bureaux de poste dans les banlieues. Nous avons aussi souvent entendu la perception selon laquelle la fin de ce

moratoire mènerait inévitablement à l'effritement de l'infrastructure pancanadienne de Postes Canada.

Selon vous, ce moratoire est-il essentiel au maintien de la structure pancanadienne de Postes Canada? Devrait-on peut-être revoir ce moratoire?

**Mme Françoise Bertrand:** Nous présentons cette option dans notre rapport. L'idée est qu'en l'absence de solutions de rechange en milieu rural et éloigné, le bureau de poste demeure important pour la population.

Comme je l'ai mentionné, là où la population est assez dense, que ce soit à Halifax ou à Moncton, les citoyens nous ont dit dans le sondage que l'avantage d'une franchise est que les heures d'ouverture sont plus longues. De plus, il y a la possibilité de faire un arrêt non seulement pour la poste, mais aussi pour autre chose en même temps.

Il nous est apparu que l'idée d'un carrefour communautaire ou d'un *hub*, comme on le dit en anglais, restait très intéressante. La valeur du bureau de poste reste intéressante pour certaines régions plutôt que pour d'autres.

**M. Alupa Clarke:** Mon collègue et moi considérons que les bureaux de poste dans les régions rurales sont très importants. En mettant fin au moratoire, on pourrait sauver les bureaux de poste dans les régions rurales et fermer les bureaux de poste dans les banlieues où il y a beaucoup de franchises. Pour nous, c'est vraiment ce qu'il faudrait faire.

Nous sommes un peu préoccupés par ce qu'on a entendu, c'est-à-dire qu'en mettant fin au moratoire, il y aura un effritement des infrastructures pancanadiennes.

**Mme Françoise Bertrand:** L'option qui est proposée ici n'est pas de mettre fin au moratoire, mais plutôt de le revisiter.

[Traduction]

Peut-être que vous voulez en parler, Jim, parce que vous connaissez ces domaines mieux que moi.

**M. Jim Hopson:** C'est la clé. Nous n'avons pas dit que les moratoires devaient simplement être abolis et qu'il fallait passer à autre chose, mais plutôt qu'il fallait réexaminer la question. Cela remonte à 1994. Nous parlons de deux décennies ou plus. Il y a eu beaucoup de changements au Canada. J'ai vécu dans les régions rurales de la Saskatchewan pour la plus grande partie de cette période. J'ai vu une grande transformation. Je pense donc qu'il est temps d'y revenir. Nous avons encore besoin d'avoir certains contrôles en place et ainsi de suite, mais je peux vous dire par expérience personnelle que les bureaux de poste qui sont dans les magasins de la collectivité, et ainsi de suite sont également des lieux de rencontre et le drapeau est là pour représenter Postes Canada. Il est temps que nous examinions la situation et de trouvé un meilleur plan pour l'avenir.

[Français]

**M. Alupa Clarke:** Dans une étude, le Conference Board prédit un déficit de 1 milliard de dollars et, trois ans plus tard, Ernst & Young en prédit un de 700 millions de dollars. Cette diminution est-elle attribuable au Plan d'action en cinq points de Postes Canada, à une conjoncture différente ou à une comptabilité différente? Le déficit est inférieur de 300 millions de dollars. Je me pose la question suivante. Est-ce que cela veut dire que le Plan d'action en cinq points a fonctionné?



[Traduction]

**Le président:** Nous n'avons plus de temps. Nous aurons quelques minutes de plus à la fin de cette dernière intervention, et je vais laisser le Comité répondre à toute autre question laissée sans réponse dans environ cinq ou six minutes.

Notre dernière intervention, officiellement, vient de monsieur Ayoub.

Cinq minutes, s'il vous plaît.

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins de leur présence parmi nous. Je suis très heureux de les revoir.

Comme vous l'avez dit, votre comparution nous donne l'occasion de parfaire nos connaissances ou de compléter le rapport que vous nous avez présenté

Je ne veux pas revenir sur tous les constats du rapport, car il y en a plusieurs et ils se recoupent. Toutefois, j'aimerais que vous me disiez comment vous vous sentez par rapport à la situation. Souvent, dans un rapport écrit, on fait des constats et on formule des recommandations. Cependant, dans une situation donnée, il y a quelque chose qui se dégage et qu'on ne peut pas retrouver dans un rapport en tant que membre d'un comité qui a fait une étude.

Je sais que Postes Canada est à la croisée des chemins. Qu'auriez-vous voulu ajouter dans le rapport au sujet des relations de travail futures à Postes Canada? Depuis longtemps, c'est là-dessus que j'insiste. Il y a un écart important à combler. Comment voyez-vous cela? Avons-nous la même vision des choses? Voyez-vous un tel écart?

• (1145)

**Mme Françoise Bertrand:** Vous posez là une question délicate.

Notre comité est indépendant. En quatre mois, nous ne pouvions pas faire le tour de l'univers. Nous sommes donc restés dans le carré de sable que nous avions et nous n'avons pas découvert le secret de la Caramilk.

Dans nos dernières considérations, vous pouvez voir ce que nous pensons profondément. Nous disons qu'il n'y a pas de formule magique et qu'il faut un réalignement, mais aucune des recommandations que vous allez formuler ne pourra être suivie sans qu'il y ait une collaboration de la part de toutes les parties. Or cette collaboration commence par la question suivante: reconnaissons-nous tous qu'il y a des choses à améliorer? Il sera impossible de trouver des solutions ensemble si tout le monde n'est pas d'accord sur ce qu'il y a à améliorer.

**M. Ramez Ayoub:** Pour bien travailler ensemble, il faut une volonté et une confiance mutuelle. J'ai remarqué que le syndicat, qu'il soit local ou national, n'a plus confiance en la direction de Postes Canada. J'ai la même perception au sujet de la haute direction et des possibilités de progrès. Cela ne concerne personne en particulier; c'est généralisé. Il y a un manque de confiance flagrant.

Comment peut-on avancer dans un contexte où deux groupes remettent en question les chiffres et les relations de travail, n'ont pas les mêmes buts et ne sont pas d'accord sur la façon de faire? Encore une fois, les gens sont à l'opposé les uns des autres.

**Mme Marena McLaughlin:** Comme Mme Bertrand l'a mentionné, nous avons travaillé à l'intérieur d'un cadre, mais nous avons aussi repris la recommandation formulée par M. Campbell en 2008. Il s'agit d'aller plus loin, de rassembler tous ces gens, non seulement ceux du syndicat et de la direction de Postes Canada, mais également

les représentants du gouvernement, des parties intéressées ainsi que les personnes qui achètent ces services ou en bénéficient.

On peut critiquer les données financières à quelques dollars près ou les propos des uns et des autres, mais il reste qu'aujourd'hui, à l'heure du numérique, le courrier est à la baisse partout dans le monde. Postes Canada a le monopole en matière de courrier, mais c'est tout. Or cette activité est à la baisse. Elle n'est pas viable et ne le sera pas dans l'avenir. Alors à moins que tout le monde s'y mette, cette situation va se maintenir.

**M. Ramez Ayoub:** On dit que Postes Canada doit être rentable et qu'elle ne doit pas faire de déficit. Or que le gouvernement fournisse des subventions ou que le prix des timbres soit augmenté, il s'agit de situations impossibles. On parle, pour les timbres, d'une augmentation de plus de 30 %, ce qui est énorme. Postes Canada a le monopole, du moins en ce qui a trait au courrier. Aucune entreprise du secteur privé ne pourrait augmenter des prix de cette façon sans en subir les contrecoups.

[Traduction]

**Mme Françoise Bertrand:** Jim va répondre en vertu de nos réponses.

**M. Jim Hopson:** En réalité, ce qui se passe n'est pas très différent de ce que nous constatons dans de nombreuses industries et ainsi de suite: c'est le changement. En période de changement, il se passe deux choses. Soit vous avancez ensemble dans la même direction pour en arriver à des solutions communes, ou vous commencez à attaquer et à pointer du doigt, et nous avons vu cela, bien sûr.

Je pense que le statu quo n'est tout simplement pas une option. Il va y avoir des changements à cause de la technologie numérique et à cause des colis et ainsi de suite. Nous avons besoin que les intervenants —le gouvernement fédéral— et la haute direction et les syndicats travaillent ensemble pour trouver des solutions qui seront bénéfiques pour tous.

Postes Canada est très importante pour le Canada. Elle a besoin de continuer d'exister et d'être une entité forte, mais exister sous sa forme actuelle n'est pas une option. Je conviens avec vous que nous avons besoin d'en venir à un point où, au lieu de dire que l'un ou l'autre est dans le tort, nous devons trouver des moyens de travailler ensemble. Nous avons vu cela se produire dans l'industrie automobile, lorsque la crise a donné lieu à d'importants changements. Nous les voyons maintenant s'asseoir ensemble pour élaborer des solutions efficaces.

Cela ne peut pas être fait sur le dos des travailleurs, et cela ne peut pas être fait en disant que la gestion est mauvaise et qu'ils n'ont pas toutes les solutions. Je pense qu'il s'agit vraiment de la réponse.

• (1150)

**Le président:** Comme je l'ai mentionné plus tôt, nous avons quelques minutes de plus, mais il y a au moins deux questions qui ont été posées auxquelles on n'a pas répondu, une par Mme Ratansi et une par M. Clarke. Je vais vous donner cinq minutes pour conclure si vous avez des commentaires à faire sur ces deux questions auxquelles vous n'avez pas eu la chance de répondre.

**Mme Françoise Bertrand:** Il y a celle sur l'Australie.

**M. Jim Hopson:** Je vais prendre la question sur la différence entre le montant de 1 milliard de dollars et les 700 millions de dollars. Je pense que beaucoup de cela n'est que le résultat du travail qui a été accompli par Postes Canada et par les syndicats dans ce plan en cinq points.

Il y avait quelques conversions qui ont fait la différence. L'augmentation de prix était très significative en termes de courrier transactionnel. Il y a eu certaines économies. Il y avait du travail fait dans le cadre de la négociation collective. Il y a eu une réduction des effectifs, mais il n'y a pas eu de réduction des coûts dans l'ensemble. C'est demeuré assez stable, mais au moins le tout a été contenu. De plus, nous avons vu la croissance du nombre de colis et des revenus générés à partir de cela.

Cela a mis la lumière sur les écarts, mais même avec les choses qui se sont produites, il va encore y avoir un déficit au bout du compte.

Françoise?

**Mme Marena McLaughlin:** Sur l'Australie — et peut-être aussi sur la Suisse — des consortiums ont été créés en Australie, il y a peut-être plus de cent ans, mais on parle aujourd'hui de l'entrée dans un marché de banque postale.

Il y a une raison pour laquelle le Canada et les États-Unis sont sortis de cela en 1968-1969. C'est parce que personne n'utilisait le service. Nous disons que pour entrer dans ce marché aujourd'hui, avec la législation en vigueur, avec les règlements, avec le BSIF, et avec le commerce international... De plus, le fait est qu'au Canada, 99 % des gens ont un compte bancaire et seulement 7 % de la population que nous avons interviewé par sondages EKOS ont dit qu'ils allaient changer. Il y a ce pourcentage de la population qui dit que peut-être ils le feraient.

Nous pouvons tous nous poser la question, est-ce que je voudrais changer demain? Allez-vous changer? Cela signifie beaucoup d'investissements dans la technologie, avec des risques de blanchiment d'argent et les risques de cyberattaques, et cela implique de former les gens et d'avoir les bonnes personnes au bon endroit. Pour tout cela, nous avons dit que nous n'étions pas favorables à cette option.

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

Une fois de plus, madame Bertrand, monsieur Hopson, et madame McLaughlin, merci beaucoup pour tout le travail que vous avez investi et pour les sacrifices que vous avez faits pendant les quatre mois que vous avez passés sur cette question. Vous avez identifié à juste titre qu'il s'agit d'une question très importante pour les Canadiens.

Je pense que l'un des thèmes constants que nous avons entendu tout au long de nos voyages, et que vous avez soulignés vous-même, c'est que personne ne veut voir disparaître Postes Canada. Tout le monde veut voir Postes Canada être saine et prospère. Je suis sûr que votre travail va être en mesure d'y contribuer. Une fois de plus, merci beaucoup.

Nous allons suspendre la séance pour quelques minutes, le temps que nos prochains témoins s'approchent.

• (1150)

(Pause)

• (1155)

**Le président:** Nous allons commencer.

Tout d'abord, je tiens à remercier le ministre Brison de comparaître à nouveau devant notre Comité au sujet du budget des dépenses et du budget et de l'alignement entre les deux.

Je comprends, monsieur le Ministre, que vous avez une brève déclaration d'ouverture. La vôtre sera la seule déclaration de notre table des témoins, après quoi nous allons commencer par une série de questions de nos membres du Comité.

Monsieur le ministre Brison, encore une fois, merci d'être là. La parole est à vous.

[Français]

**L'hon. Scott Brison (président du Conseil du Trésor):**

Monsieur le président, je vous remercie de m'avoir invité à nouveau pour discuter de la réforme du Budget des dépenses.

[Traduction]

Je suis heureux d'avoir avec moi aujourd'hui, de mon ministère, Yaprak Baltacioglu, la secrétaire du Conseil du Trésor; et Brian Pagan, le secrétaire adjoint du Secteur de la gestion des dépenses du Conseil du Trésor. Nick Leswick, le sous-ministre adjoint de la politique budgétaire au ministère des Finances, et Siobhan Harty, la secrétaire adjointe du Cabinet des affaires parlementaires, au Bureau du Conseil privé, sont également des nôtres aujourd'hui.

[Français]

Comme je l'ai dit la dernière fois que je me suis adressé à vous, je sais que la réforme du Budget des dépenses est une question qui intéresse particulièrement votre comité. J'apprécie le point de vue du Comité alors que le dossier progresse.

[Traduction]

Je pense que c'est soit ma 13<sup>e</sup> ou 14<sup>e</sup> comparution devant un comité parlementaire de la Chambre et du Sénat au cours de l'année dernière. Je prends très au sérieux le travail avec les comités à titre de parlementaire. Comme je l'ai mentionné la dernière fois, le 2 juin sera mon 20<sup>e</sup> anniversaire de vie politique, après sept élections, à titre de représentant de la population de Kings-Hants. Pendant 16 ans et demi de ces vingt années, j'ai été membre de l'opposition parlementaire, et pendant trois ans et demi, un membre du gouvernement.

En tant que tel, mon point de vue sur ces questions sur le plan de la participation parlementaire ont été façonnées par mon long séjour à titre de député qui reconnaît pleinement l'importance du Parlement et le rôle que les parlementaires jouent en ce qui a trait à la reddition de compte du gouvernement. La capacité d'exercer la surveillance est le rôle le plus important que les parlementaires peuvent jouer au nom de ceux que nous représentons.

J'aimerais aborder certaines des principales questions qui ont été soulevées par les membres du Comité la dernière fois, et lors de réunions ultérieures, et parfois dans des entretiens individuels et de plus petits groupes.

La première est leur souhait connexe à l'importante exigence que les ministres comparaissent devant le Comité pour expliquer leurs prévisions. Au nom du gouvernement, je tiens à vous assurer que notre gouvernement s'engage à ce que les ministres comparaissent devant le Comité lorsqu'ils sont invités à défendre leurs estimations. Nous croyons fermement que la surveillance parlementaire et la reddition de comptes sont absolument essentielles à notre système démocratique.

La présence des ministres devant le Comité, lorsqu'ils sont invités à discuter et à défendre leurs prévisions, est un élément essentiel de la reddition de compte du gouvernement. Vous avez mon engagement personnel, mais également l'engagement de notre gouvernement visant à s'assurer que c'est le cas. Cela était également établi dans nos lettres de mandat envoyées par le premier ministre qui a dit qu'il voulait un « engagement significatif envers... les comités parlementaires ».

Nous prenons cela très au sérieux dans notre gouvernement.

Deuxièmement, j'ai entendu les préoccupations au sujet de la modification du Règlement pour permettre au Budget principal des dépenses d'être déposé au plus tard le 30 avril. Il y avait une préoccupation voulant que cela affaiblisse la surveillance parlementaire, parce que cela raccourcirait le nombre de jours que les parlementaires et leurs comités auraient pour étudier le Budget principal des dépenses.

Pour atténuer cette préoccupation, je propose le 30 avril pour les deux premiers cycles budgétaires et cycles de préparation du Budget principal des dépenses. C'est important parce que sur le plan opérationnel, nous demandons beaucoup du Conseil du Trésor, des Finances et de tous les ministères et de tous les organismes fédéraux qui travaillent ensemble. Il s'agit d'un changement important et substantiel, et il faudra du temps pour le rendre opérationnel. Nous disons que pour les deux premiers cycles budgétaires et cycles de préparation du Budget principal des dépenses, la date limite serait le 30 avril. Avoir une date limite du 30 avril pour le Budget principal des dépenses pour les deux premières années permettrait à nos ministères d'apporter les ajustements nécessaires et leur donnerait le temps de s'assurer que des portions importantes du budget sont reflétées dans le Budget principal des dépenses, renforçant l'importance et la pertinence de ce dernier.

Cette approche fera en sorte que le Budget principal des dépenses, à compter de l'année qui vient, sera un document plus utile et plus pertinent, parce qu'il reflétera les priorités du budget de cette année et permettra d'éviter la situation que nous avons actuellement, dans le cadre de laquelle le Budget principal des dépenses est effectivement débattu pendant plusieurs semaines et est rendu pratiquement inutile lorsque le budget réel est déposé.

• (1200)

Dans la troisième année, un changement permanent se produirait, permettant le dépôt du Budget principal des dépenses le 31 mars. J'ai discuté avec l'ancien directeur parlementaire du budget, Kevin Page, qui croit que c'est une approche raisonnable. Il a dit ce qui suit et a accepté que je puisse le partager avec vous:

Bien que je crois que le Parlement et les Canadiens devraient voir le Budget principal des dépenses avant le début de l'exercice, j'appuie votre recommandation selon laquelle cet ajustement puisse prendre deux ans à mettre en oeuvre.

Il est quelqu'un qui a travaillé comme directeur parlementaire du budget et aussi au sein de la fonction publique en général. Il comprend que ces types de changements importants prennent du temps à mettre en oeuvre pour s'assurer qu'ils soient effectués correctement.

Je comprends les préoccupations que j'ai entendues au sujet d'une éventuelle réduction du temps disponible pour l'étude parlementaire. Je vous assure que la réduction de la capacité des parlementaires à étudier le Budget principal des dépenses est quelque chose que nous voulons éviter. Ce n'est pas notre intention; c'est tout le contraire. Nous voulons que les parlementaires soient en mesure d'étudier les documents qui seront beaucoup plus pertinents que ceux qui sont fournis aujourd'hui. C'est une approche qui permettra d'offrir le meilleur équilibre entre l'étude parlementaire du Budget principal des dépenses et de faire du Budget principal des dépenses un document beaucoup plus utile et plus pertinent.

Une troisième préoccupation est soulevée au sujet du comité plénier. Le dépôt du Budget principal des dépenses avant le 30 avril exigerait une certaine forme de modification corrélative. En vertu des règles actuelles, c'est à l'opposition d'identifier les ministères dont le Budget principal des dépenses sera renvoyé au comité plénier. L'actuel règlement donne au chef de l'opposition jusqu'au

1<sup>er</sup> mai pour identifier ces ministères. Ce délai devra bien évidemment être déplacé jusqu'après ce moment afin de donner à l'opposition le temps de prendre une décision éclairée. Nous reconnaissons la nécessité de modifier ce délai pour donner à l'opposition le temps de prendre cette décision. Déplacer ce délai aura pour effet de limiter la marge de manoeuvre du gouvernement afin d'organiser ces comparutions devant le comité plénier.

Comme quatrième préoccupation, la dernière fois que j'ai comparu ici, il y avait aussi quelques préoccupations voulant que notre proposition réduirait d'une manière quelconque le nombre de dates possibles. Je tiens à préciser très clairement que ce n'est pas le cas. L'ajustement du dépôt du Budget principal des dépenses n'aurait aucun impact sur le nombre de jours réservé à l'opposition ou sur d'autres aspects du cycle budgétaire, y compris les budgets supplémentaires de dépenses planifiés pour les périodes de crédits se terminant le 20 décembre et le 26 mars. Les comités seraient en mesure d'examiner les documents du Budget des dépenses et de convoquer les fonctionnaires et les ministres tout au long du cycle budgétaire.

Une cinquième préoccupation était en lien avec l'actuel règlement obligeant les comités à faire rapport sur le Budget principal des dépenses avant le 31 mai. Il y avait une préoccupation voulant qu'un mois n'était peut-être pas suffisant pour examiner à fond le Budget principal. Nous sommes ouverts à vos idées sur la façon de traiter cette question. Cela pourrait être une discussion avec les leaders parlementaires afin de permettre une prolongation raisonnable de cette période. C'est une discussion que nous devrions avoir entre les leaders parlementaires, mais nous reconnaissons la nécessité d'aborder cette question et la possibilité de la faire avancer.

Enfin, certains membres du Comité ont exprimé l'avis que la date du budget devrait être fixe. Monsieur le président, comme vous le savez, il n'y a actuellement aucune obligation de déposer un budget. Cela ne fait pas partie du règlement, et le moment du budget relève de la compétence du ministre ou du ministre des Finances. La pratique normale est de déposer le budget entre la mi-février et la mi-mars. Des situations extrêmes surviennent parfois et le gouvernement doit recourir à des approches plus souples.

Je tiens à dire au Comité que nous sommes ouverts aux avis de ce Comité sur le sujet. Nous sommes ouverts à ses suggestions, et nous allons les prendre au sérieux.

• (1205)

Monsieur le président, beaucoup de ce que nous faisons aujourd'hui est basé sur le bon travail de ce Comité qui remonte à 2012. C'est un travail important dans le renforcement de la reddition de comptes du gouvernement devant le Parlement et du renforcement du rôle du Parlement.

Nous nous engageons à faire un meilleur travail pour aligner le processus budgétaire et celui du Budget des dépenses. J'attends avec impatience la poursuite de notre engagement actif auprès de ce Comité, mais aussi de l'ensemble du Parlement, sur cette question et plusieurs autres. Je serais heureux de répondre à toutes les questions que vous ou les membres du Comité pourriez avoir. De plus, nos fonctionnaires se feront un plaisir de répondre à vos questions.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur le ministre.

Monsieur Drouin, s'il vous plaît, en sept minutes.

**M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.):** Je vous remercie, monsieur le ministre, et je vous remercie tous d'être ici pour discuter de ce sujet important.

Monsieur le ministre, je suis heureux que vous ayez mentionné que vous avez été membre du Parlement pendant près des deux tiers de ma vie...

**L'hon. Scott Brison:** C'est épouvantable.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Francis Drouin:** Je veux comprendre pourquoi vous souhaitez tant offrir plus de transparence et effectivement rendre la tâche de l'opposition de demander des comptes au gouvernement plus facile. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi vous êtes si intéressé à cela?

• (1210)

**L'hon. Scott Brison:** Pour être honnête, je pense réellement que les membres du Parlement, même les membres du parti au pouvoir, ont la même responsabilité de demander au gouvernement de rendre des comptes. Il n'y a pas que les députés de l'opposition qui ont la responsabilité de le faire. Tous les membres du Parlement, même les membres du parti au pouvoir, quel que soit le parti au pouvoir, peuvent, à un moment ou à un autre, avoir une responsabilité de le faire.

Les comités, par leur nature, devraient être moins partisans dans le travail qu'ils font. Je crois que le Parlement lui-même, à plusieurs reprises — à l'exception d'une heure par jour où il est assez difficile de changer cela — doit être en général moins partisan dans le travail que nous faisons. Cependant, les comités, je pense, devraient être tenus de respecter des normes plus élevées en termes du travail qu'ils font et en termes de ne pas être partisans.

La responsabilité du Parlement et des comités parlementaires de demander des comptes au gouvernement pour les dépenses du gouvernement est essentielle. Le système actuel n'est pas destiné à être compris. En fait, si vous essayez de concevoir un système difficile à comprendre et opaque, vous ne seriez pas en mesure de faire un bien meilleur travail que ce qui s'est passé au fil des décennies. En tant que député, je peux vous dire qu'il y a des gens qui ont été membres du Parlement pendant des années qui ne comprennent pas le processus budgétaire et celui du Budget des dépenses, et ce sont des gens intelligents, des gens engagés, et de bons députés, qui ont de la difficulté à comprendre ce qu'est un système ridiculement opaque et inutilement complexe et illogique.

La réponse est qu'à un certain point, nous devrions en fait avoir un système qui puisse être compris non seulement par les députés — et tous les parlementaires, j'inclus les sénateurs dans ce groupe —, mais également par le grand public. C'est ce qui devrait être l'objectif. Je considère cela comme un processus évolutif. Ce sont les changements que nous voulons faire maintenant, mais alors que nous allons de l'avant, je veux que ce soit une chose sur laquelle, sur une base continue, nous travaillons pour renforcer la reddition de comptes du gouvernement en matière de dépenses au Parlement.

**M. Francis Drouin:** J'ai une autre question en ce qui concerne la chronologie. Il y avait des questions soulevées avec l'échéancier du 30 avril, et maintenant je vois que vous êtes prêt à apporter quelques changements sur deux ans. Peut-être pour aider le Comité à comprendre cela, quelle est la période de transition que vous devez effectuer au cours des deux années? Pourquoi deux ans et non un an ou trois ans?

**L'hon. Scott Brison:** Yaprak m'a rappelé que c'est en fait une transition d'un an et quatre ou cinq mois, étant donné que le budget n'est qu'à quelques mois de sa date de dépôt. J'ai eu cette discussion. En tant que ministres, nous travaillons en étroite collaboration avec nos ministères et nos fonctionnaires. Nous avons de très bons fonctionnaires, et j'ai poussé très fort sur ce point. Je suis

entièrement satisfait de la réponse, donc je vais demander à Yaprak de parler de ce sujet.

Ce sont des modifications très importantes dans les opérations du gouvernement. En changeant quelque chose qui a évolué au fil des décennies, si nous voulons réussir et obtenir un bon résultat à partir de ce changement, nous avons besoin de prendre le temps de bien faire les choses.

Je demanderais à Yaprak de parler de ce sujet.

**Mme Yaprak Baltacioglu (secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Les programmes et les initiatives qui sont présentés dans le budget par rapport à d'autres qui sont dans le Budget principal des dépenses exigent un autre niveau de détail et un autre niveau de préparation. Pour tout ce qui est dans le Budget principal des dépenses, ou dans tout Budget des dépenses, nous nous assurons que la conception du programme est là. Nous nous assurons que le Conseil du Trésor a revu tous les détails du programme et que les ministères sont prêts à mettre en œuvre ces programmes dès que le Parlement leur donne l'argent.

À l'heure actuelle, le prochain budget est prévu pour le printemps. Selon le moment où il sera présenté, nous avons quatre à cinq mois. Les ministères travaillent sur leurs propositions budgétaires, mais ils travaillent sur ce qu'ils ont fait toutes ces années, à des niveaux supérieurs pour fins d'examen par le ministère des Finances.

Le premier budget tentera de rattraper ce qui se passe. J'espère que nous allons obtenir énormément de propositions dans le Budget principal des dépenses. L'année d'après sera notre première et seule année pour harmoniser l'ensemble du système et régler les problèmes pour que l'année suivante, nous passions à une échéance en avril pour le Budget principal des dépenses. Vous avez essentiellement une année complète et les mois restants de cette année pour effectuer la transition.

**M. Francis Drouin:** Combien de temps me reste-t-il?

• (1215)

**Le président:** Environ une minute.

**M. Francis Drouin:** Quand le ministère des Finances prépare le budget, et que les ministères demandent des propositions, est-ce qu'il y aura un choc culturel? Le ministère des Finances est habituellement très discret à l'interne avec ses budgets. Est-ce que les ministères devront partager plus d'informations afin que le Budget principal des dépenses principal soit prêt à temps?

**Mme Yaprak Baltacioglu:** Mon collègue de Finances Canada peut également parler de cela.

Au cours des deux ou trois dernières années, nous avons fait de gros progrès sur le plan de la collaboration. Bien sûr, nous sommes engagés au secret budgétaire. Bien sûr, nous devrions permettre au gouvernement de prendre les bonnes décisions, mais il y a eu une coopération très étroite entre le ministère des Finances et le Conseil du Trésor.

Il faut impliquer l'ensemble du ministère, tous ces ministères, pour réellement faire le travail détaillé. C'est la partie sur laquelle nous allons devoir travailler un peu plus fort au cours de la prochaine année et demie.

M. Leswick peut préciser.

**Le président:** Si vous pouvez le faire en environ 45 secondes, je vous en serais reconnaissant.

**M. Nicholas Leswick (sous-ministre adjoint, Direction de la politique économique et budgétaire, ministère des Finances):** Absolument, monsieur le président.

Je n'ai pas vraiment beaucoup de choses essentielles à ajouter, juste que le lien entre le Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministres du Conseil du Trésor, et notre ministre des Finances en termes de décisions budgétaires, et également les ministères en termes de soumission de propositions qui sont bien chiffrées, cet écosystème a besoin d'être bien huilé et de bien fonctionner pour nous permettre d'atteindre nos objectifs dont le président parle aujourd'hui. Absolument.

**M. Francis Drouin:** Je vous remercie.

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

**M. Kelly McCauley:** Merci de vous joindre à nous de nouveau.

Si cela peut vous rassurer, monsieur le ministre, je vous laisserai savoir que contrairement à ma cohorte de jeunes là-bas, votre temps au Parlement n'équivaut même pas à la moitié de ma vie.

Je pense que nous sommes tous d'accord sur le fait qu'il faut promouvoir la transparence dans le cadre du processus budgétaire et l'alignement entre le budget des dépenses et le budget.

Je dois dire, par contre, que je suis encore un peu réticent à l'idée de modifier le Règlement avant d'ajuster le comportement correspondant lorsqu'il vient le temps de créer le budget et de présenter le budget principal des dépenses. Votre prédécesseur, M. Tony Clement, a noté à plusieurs reprises dans les discussions entourant le budget de 2012 que les réformes ne requièrent pas nécessairement un changement de règlement, mais plutôt un changement sur le plan de la coordination du processus budgétaire. Je pense qu'il s'agit du chemin que je vais emprunter.

Changer le Règlement est un enjeu assez exceptionnel et je pense que vous avez maintenant recommandé d'en changer un deuxième afin d'accorder le temps d'étudier les documents. Nous modifierons maintenant deux Règlements. Ces règlements gouvernant la Chambre sont, évidemment, très importants. Ils l'emportent sur le gouvernement du jour. Les modifier est une entreprise monumentale et substantielle. Nous souhaitons simplement souligner la portée de la proposition. Modifier le Règlement n'est pas simplement quelque chose que nous pouvons proposer, en disant « Oh, nous avons une journée pour rencontrer le comité plénier. Nous apporterons simplement un autre changement au Règlement. » Je pense que cela établit un très mauvais précédent.

Est-il plus adéquat de modifier le Règlement afin que le budget et le budget des dépenses puissent être alignés, lorsque rien ne dit que nous ne pouvons pas modifier l'alignement dès maintenant?

**L'hon. Scott Brison:** Il y a deux choses que je voulais adresser en ce qui a trait à ce que vous avez dit à M. McCauley. Nous pensons que les changements que nous proposons sont très importants — et ce n'est pas une question de gouvernement. Nous croyons vraiment que cela aura une importance à long terme, si on tient compte du rapport de 2012 rédigé par ce Comité, mais également à d'autres exemples. L'exemple australien est l'un de ceux que nous avons examinés étroitement. Il s'agit de bien plus qu'un changement qui devrait être assujéti aux volontés et à la puissance d'un gouvernement. Il s'agit de quelque chose dans le cadre duquel nous mobilisons le Parlement. Nous croyons que cela mérite un changement sur le plan du Règlement, et nous avons la flexibilité, qui permette d'être totalement transparent au sujet du défi opérationnel pour les deux premiers cycles budgétaires et prévisionnels au cours de la prochaine année et des quatre à cinq mois qui suivront, depuis le 30 avril jusqu'au 31 mars suivant. Cela reflète non seulement les défis opérationnels connexes à l'apport d'un changement très important au sein du gouvernement, mais cela respecte

également entièrement le principe qui nous guide, notamment une meilleure participation du Parlement en ce qui concerne les dépenses du gouvernement et le processus budgétaire et prévisionnel.

J'ai parlé à M. Tony Clement à propos de cela. Les vastes changements que vous proposez sont conformes avec ses points de vue au sujet de la direction que nous empruntons. Je pense qu'il s'agit de quelque chose que nous devrions tous comprendre: l'importance de renforcer la reddition de comptes du gouvernement envers le Parlement dans le domaine fondamental des dépenses gouvernementales.

• (1220)

**M. Kelly McCauley:** Je vous remercie pour cette réponse. Je pense que nous sommes tous d'accord sur la nécessité en matière de transparence et de mieux comprendre le budget des dépenses. Il y a des gens autour de cette table qui sont des comptables et qui disent que c'est difficile à comprendre.

Vous avez mentionné qu'il n'est pas nécessaire de déposer un budget lors d'un quelconque exercice. Je pense qu'en 2002-2003, nous n'avons même pas déposé de budget. Il semble que nous mettions la charrue devant les boeufs. Nous souhaitons que le budget principal des dépenses s'harmonise avec le budget, mais nous ne traitons pas la question de ce qui se produit lorsqu'il n'y a même pas de budget. Ce que je veux également dire, c'est pourquoi ne pas simplement devancer l'alignement? Nous pouvons apporter le changement sans changer le Règlement, si c'est important de le faire.

**L'hon. Scott Brison:** Il y a deux choses à souligner ici. La première est que le budget n'est pas assujéti au Règlement. Ce que nous proposons ici, et je pense que vous le reconnaîtrez, c'est que le gouvernement doit maintenir un certain niveau de souplesse pour introduire le budget s'il y a un choc externe qui affecte l'économie.

Au fil du temps, alors que nous apportons des changements et alors que nous avons la chance de comprendre pleinement l'impact de ces changements, je pense que cela entraînera une relation de travail continue bien plus étroite — comme cela a été le cas au cours des dernières années — entre le ministère des Finances et le Conseil du Trésor au sujet de ces enjeux. Cela guidera et institutionnalisera également un alignement beaucoup plus étroit entre le budget et le budget des dépenses.

Je serais disposé à ce que Brian ou Nick ajoute quelque chose à cela.

**M. Nicholas Leswick:** Du point de vue du ministère des Finances, je pense qu'il y a un mérite évident d'avoir un budget au cours de cette période de février ou de mars, soulignant les plans de dépenses pour le gouvernement du Canada et puis une loi d'affectation ou le budget principal des dépenses qui suivraient, réfléchissant les exigences financières pour ces plans de dépenses. Sans l'ombre d'un doute, il s'agit du paradigme et de l'objectif.

Dans le cadre de 12 des 15 derniers budgets, nous avons respecté ce cycle. Je pense que les changements proposés au Règlement accorderait un peu plus de temps afin d'atteindre cet objectif, pour nous accorder plus de temps, afin que ces plans de dépenses qui sont réfléchis dans le budget soient intégrés.

**M. Kelly McCauley:** Si je peux me permettre de vous interrompre, parce qu'il ne me reste qu'environ 30 secondes, cela ne peut-il pas être accompli simplement en changeant l'alignement? Je ne dis pas en « accélérant » votre processus, mais en conservant le 30 mars et en modifiant le temps d'alignement. Plutôt que de le reculer, nous pourrions, je l'espère, le devancer. Je ne propose pas une date budgétaire fixe.

**M. Brian Pagan (secrétaire adjoint, Gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Monsieur McCauley, utilisons l'année dernière à titre d'exemple. Le budget a été déposé le 23 mars. En vertu du règlement actuel, nous avons dû présenter le budget principal des dépenses le 1<sup>er</sup> mars. Nous présentions la certitude du Budget des dépenses avant le budget et par la suite, nous avons présenté le Budget supplémentaire des dépenses (A), que nous avons déposé le 10 mai. Cela illustre que nous pouvons travailler très étroitement avec le ministère des Finances afin de présenter les postes budgétaires au Parlement très rapidement. Nous avons presque 70 % du budget dans ce Budget supplémentaire des dépenses (A).

Dans le cadre de cette proposition, en déposant le budget le 30 avril ou le 1<sup>er</sup> mai, nous présenterons le budget principal des dépenses, qui aura l'avantage de comporter ces postes budgétaires, et on simplifiera ainsi le processus en retirant la nécessité d'avoir recours à ce Budget supplémentaire des dépenses (A) au printemps. Par conséquent, on n'aura qu'à se concentrer sur un document et non deux.

**L'hon. Scott Brison:** L'autre chose, monsieur McCauley, c'est que si l'on souhaite que les postes figurent dans le budget principal des dépenses sur le plan de la synchronisation actuelle de ce budget des dépenses, ils doivent faire l'objet de l'approbation du Conseil du Trésor à un certain moment en janvier. Le budget devrait être déposé en décembre ou quelque chose du genre. Il y a des enjeux en matière de synchronisation qui sont réglés par ce que nous proposons.

De nouveau, vous avez suggéré que vous souhaiteriez voir la date fixée à la fin de l'exercice. Vous seriez plus à l'aise avec cela qu'avec le 30 avril.

**M. Kelly McCauley:** Actuellement, la date actuelle me convient.

**L'hon. Scott Brison:** Pourquoi voudriez-vous la conserver?

**M. Kelly McCauley:** Si vous me le permettez bien.

**L'hon. Scott Brison:** Je souhaite simplement comprendre pourquoi vous souhaiteriez passer tant de semaines de votre vie de parlementaire à effectuer du travail qui n'est pas pertinent dans la vie des Canadiens.

• (1225)

**Le président:** Il s'agissait d'une question de pure forme, donc nous n'amorcerons pas un débat.

Nous avons quelque peu dépassé le temps.

Monsieur Blaikie, je vous accorderai plus de temps, comme je le ferai pour tous les membres du gouvernement.

**M. Daniel Blaikie (Elmwood—Transcona, NPD):** Je vous remercie beaucoup.

Je commencerai en disant que nous, au sein du NPD, pensons qu'il s'agit d'une très bonne idée de tenter de mieux aligner les documents du budget et les documents du budget des dépenses. Nous comprenons la valeur de le faire.

Je vous remercie d'en avoir fait une priorité, mais il y a des préoccupations au sujet du temps dont les parlementaires disposeront pour étudier le document, peu importe si l'information qu'il contient est de meilleure qualité. On s'inquiète à propos du fait de s'assurer que ces documents restent coordonnés dans la mesure où il n'y a pas de date budgétaire fixe ni de période budgétaire fixe où le budget serait déposé. Dans la mesure où le Règlement n'affecte pas le budget, il est difficile de sentir que ce changement limité au Règlement assurera en réalité une certaine forme de coordination.

Puis, bien sûr, l'accès au gouvernement est également requis pour une bonne étude du budget des dépenses. Je pense que ces enjeux sont représentés dans les six préoccupations que vous avez cernées.

Nous avons eu votre assurance et celle de vos collègues — ou vous nous avez assurés en leur nom — qu'ils sont prêts à comparaître devant le Comité. Toutefois, nous savons que les gouvernements ne sont pas éternels et même si le plus récent plan d'infrastructures prévoit que votre gouvernement restera en place jusqu'après 2023, les Canadiens pourraient très bien changer d'idée. Avec un gouvernement différent, ces assurances ne signifient pas grand-chose.

Seriez-vous prêt à considérer des changements au Règlement qui exigeraient que les ministres comparaissent devant le Comité afin de veiller à ce que les parlementaires aient l'accès dont ils ont besoin dans un délai restreint pour être en mesure d'obtenir les réponses nécessaires connexes au budget des dépenses?

**L'hon. Scott Brison:** Je dirais deux choses.

La comparution des ministres devant les comités permanents afin de défendre leur budget de dépenses n'est pas une chose nouvelle. Votre père vous dirait qu'il s'agissait de quelque chose de fondamental. Les ministres comparaissent toujours devant les comités parlementaires afin de défendre leur budget des dépenses. Tout mouvement qui nous éloigne de cette tradition de longue date au cours des dernières années était passablement récent.

Ce que nous faisons, à titre de gouvernement, c'est de nous assurer que nous pouvons parler au nom de notre gouvernement, que nous allons, à titre de ministres, comparaître devant les comités parlementaires lorsqu'on nous demande de défendre notre budget des dépenses. Il s'agit d'une chose qu'on s'attend de nous.

**M. Daniel Blaikie:** Évidemment.

**L'hon. Scott Brison:** Il ne s'agit pas d'une idée nouvelle. Il se peut qu'à un certain moment, et je ne fais pas preuve de partisanerie de le mentionner...

**M. Daniel Blaikie:** Et je ne tente pas de suggérer que ce soit le cas...

**L'hon. Scott Brison:** Il peut avoir été difficile d'avoir accès aux ministres du gouvernement précédent.

**M. Daniel Blaikie:** Je ne tente pas de suggérer qu'il s'agisse d'un fait récent...

**L'hon. Scott Brison:** Il s'agit de quelque chose qui est assez fondamental.

**M. Daniel Blaikie:** ... toutefois, nous avons un exemple d'éloignement de cette pratique.

Comme nous parlons du processus de réforme et des réformes de ces procédés, présumons qu'ils persisteront probablement au-delà de ce gouvernement, si la comparution des ministres est une partie intégrante de cette amélioration, nous souhaiterions également que cette amélioration persiste.

Bien entendu, il y a une longue tradition sur le plan de la comparution de ministres, mais les autres gouvernements ont démontré que la tradition n'est pas toujours maintenue et que c'est selon le bon vouloir du gouvernement.

Êtes-vous prêt à créer, dans le cadre de votre proposition, un cadre selon lequel il y aura une obligation pour les ministres, au-delà des conventions et des traditions, une obligation réglementaire pour les ministres de se montrer accessibles aux comités pour l'étude du budget des dépenses?

**L'hon. Scott Brison:** Une fois de plus, je peux m'engager au nom de notre gouvernement. De surcroît, il existe un engagement absolu pour nous de comparaître. Également, nos leaders à la Chambre peuvent avoir de plus amples discussions à ce sujet et sont toujours ouverts aux suggestions, mais une fois de plus, dans le cadre de cet enjeu, les différents gouvernements au fil du temps ont constamment respecté ce principe et cette convention.

Il s'agit de quelque chose à laquelle je peux m'engager au nom de notre gouvernement. On s'attend à ce que nos ministres défendent leur budget de dépenses devant les comités parlementaires.

**M. Daniel Blaikie:** Nous verrons si cela est adéquat, ultimement, parce qu'en vertu de cette situation objectivement, le temps dont les parlementaires disposeront pour étudier le budget des dépenses sera réduit...

**L'hon. Scott Brison:** Oui.

**M. Daniel Blaikie:** ... et d'un autre côté, nous avons la parole de votre gouvernement selon laquelle les ministres comparaitront. L'un se transposera dans le scénario d'un gouvernement ultérieur, mais l'autre non, parce que vous ne pouvez vous engager au nom des ministres d'un gouvernement ultérieur qu'ils comparaitront.

Sur la question d'une date budgétaire fixe, je sais que vous avez beaucoup parlé du modèle australien. Pouvez-vous confirmer au Comité qu'en Australie, une date budgétaire fixe est prévue dans leur Règlement?

• (1230)

**L'hon. Scott Brison:** Comme vous le savez, nous avons eu cette discussion. Je perçois réellement le modèle australien comme un guide à ma réflexion à ce sujet qui me fournit un bon modèle. Au fil du temps, je pense, nous obtenons un meilleur alignement et un séquençage plus logique entre les budgets et les budgets des dépenses. Je souhaite essayer ces changements tout d'abord, et je souhaite que nous passions à travers ce processus. Nous aurons une meilleure idée de la situation, monsieur Blaikie, dans un an et demie, après avoir franchi deux cycles de budgets/budgets des dépenses.

De nouveau, je perçois cela comme d'un processus qui se renouvelle continuellement. Nous apportons ces changements, nous mettrons en oeuvre ces modifications avec succès, et, en réalité, nous pourrions constater dans deux ans de nouvelles approches qui feraient plus de sens, mais je souhaite réellement voir comment se dérouleront ces deux cycles de budget/budget des dépenses, donc...

**M. Daniel Blaikie:** En ce qui a trait à...

**L'hon. Scott Brison:** ... je dis qu'au cours de la période d'environ un an et quatre mois, nous aurons une bien meilleure idée en ce qui a trait à d'autres idées ou approches qui pourraient mieux convenir.

**M. Daniel Blaikie:** Non pas dans le contexte de votre gouvernement, mais dans celui d'un prochain gouvernement où il y aura encore une période raccourcie pour permettre aux parlementaires d'étudier le budget des dépenses, pensez-vous qu'il serait approprié de juger que ces budgets des dépenses seront adoptés d'ici le 31 mai si le ministre n'a pas comparu devant le Comité?

**L'hon. Scott Brison:** Je pense qu'une discussion à ce sujet serait de rigueur. Je peux parler au nom de notre gouvernement en ce qui a trait à l'engagement des ministres de comparaître devant le Comité et de défendre leurs budgets des dépenses.

Au-delà de cela, l'une des choses que je tiens à préciser, c'est que la nature de l'étude que les parlementaires effectueront par rapport au budget principal des dépenses sera plus porteuse de sens à présent.

Lorsque les ministres comparaitront devant vous, vous serez en mesure d'avoir une discussion plus significative au sujet du budget des dépenses parce qu'il sera actuellement pertinent. Le travail que vous accomplissez, le travail que nous effectuons collectivement, le gouvernement et les parlementaires, sera plus significatif pour le travail que nous effectuons au nom des Canadiens.

À ce sujet, au cours des deux premières années, il y a des choses que nous pouvons faire pour modifier ces dates d'une façon qui fournirait un peu plus de souplesse. Dans le cadre de nombre de ces défis, et je parle dans un an et quatre ou cinq mois, dans le cadre d'un budget des dépenses déposé avant la fin de l'exercice, la préoccupation que vous soulevez au sujet d'une réduction ou d'une réduction perçue du nombre de jours pour examiner le budget des dépenses serait réglée. Durant cette période, nous ferions tout ce que nous pouvons faire pour nous assurer que...

Brian, disposez-vous de cette information?

**M. Brian Pagan:** Oui, rapidement, au sujet de l'utilisation du temps du comité, nous avons examiné les comités au cours des trois dernières législatures. Environ 17 des 24 comités ont tenu une seule réunion sur le budget des dépenses. La majorité de ces réunions ont été tenues en mai. Même dans ce comité, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, 13 des 19 réunions ont eu lieu après le 25 avril. Nous tenons compte évidemment du fait que nous ciblons l'effort ici sur la période du mois de mai, mais nous croyons que nous soulageons un problème en ciblant cet effort sur le budget principal des dépenses et non sur le budget principal des dépenses et un Budget supplémentaire des dépenses (A) en même temps.

**M. Daniel Blaikie:** Ne prévoyez-vous pas qu'avec plus de temps pour le budget des dépenses...

**Le président:** Monsieur Blaikie, j'ai été extrêmement généreux avec vous, comme je l'ai été avec le membre précédent.

Par conséquent, madame Shanahan, vous aurez environ sept minutes.

**Mme Brenda Shanahan:** Je vous remercie énormément, monsieur le président.

Merci beaucoup, monsieur Brison, d'être présent parmi nous, ainsi qu'à tous les membres du Comité. Je ne ferai pas référence à mon âge ou à l'âge de quelqu'un d'autre. Étant donné que je suis également membre du Comité des comptes publics, laissez-moi vous féliciter de cette initiative. Nous constatons déjà au sein des comptes publics combien il est important d'avoir en place une structure de contrôle fondée sur les programmes afin de pouvoir effectuer de bonnes évaluations du rendement des ministères, des agences et des sociétés d'État. Cela va certainement nous aider à faire notre travail à l'avenir, mais ici, bien sûr, tout commence lorsque nous distribuons l'argent, et nous devons savoir pourquoi nous le faisons. Je suis intéressée à explorer davantage cette approche progressive que vous avez adoptée afin d'aligner le budget des dépenses lors du cycle budgétaire.

Peut-être l'un des membres de votre groupe peut-il parler davantage au sujet de ce qui est impliqué, de la raison pour laquelle vous avez choisi cette approche, et des défis auxquels vous vous mesurez. La dernière chose que nous souhaitons, c'est que ce ne soit pas fait de façon adéquate.

• (1235)

**L'hon. Scott Brison:** Je vous remercie Brenda.

Je vais mentionner deux choses. La première, dont je me suis rappelé à la suite de votre intervention, c'est qu'il s'agit en réalité de l'un des quatre piliers de la réforme qui comptent à nos yeux. Il y a la synchronisation du budget des dépenses et du budget, une chose sur laquelle nous nous penchons aujourd'hui. Il y a également l'approche comptable en ce qui a trait aux méthodes et à la réconciliation de la trésorerie et au rapprochement des écritures de régularisation pour les parlementaires. Il y a une structure de vote ou une approbation des dépenses fondée sur les programmes et puis la déclaration au Parlement et aux Canadiens. La déclaration ministérielle change, de sorte que les plans et les résultats ministériels sont plus simples. Il y a donc quatre grands domaines.

On aura initialement besoin d'une certaine souplesse. Toutes proportions gardées, si nous pouvions offrir le genre de résultat que j'aimerais offrir immédiatement dans le prochain exercice, je pense que nous serions tous d'accord avec cela. Cela prendra un certain temps. Au sein des ministères, il s'agit d'une entreprise d'envergure, et de la modification de pratiques qui ont évolué au fil des décennies. Je souhaite que le processus de budget principal des dépenses soit mieux réussi et entre autres choses, lui permettre d'être plus pertinent et porteur de sens par l'inclusion de plus de postes budgétaires dans le budget principal des dépenses. Cela requiert beaucoup de travail préalable de la part du Conseil du Trésor et du ministère des Finances et des autres ministères et agences. Il s'agit d'un virage fondamental. Ce comité a soulevé des préoccupations à ce sujet au début, et nous croyons que la proposition que nous effectuons, d'un an et cinq mois ou deux cycles budgétaires et une période supplémentaire s'étendant jusqu'au 30 avril, accorderait la souplesse opérationnelle à nos fonctionnaires et à nos responsables pour offrir un bon résultat. Je pense qu'à la suite de cela, le passage aux budgets des dépenses avant la fin de l'exercice, génèrera de bons résultats que nous serons en mesure d'atteindre à ce moment-là. Nous nous montrons totalement transparents au sujet de la direction de cette mesure et au sujet de la capacité de réussir à l'instaurer au cours de la première année et demie.

**Mme Brenda Shanahan:** Je vous remercie, monsieur le ministre. Je m'excuse d'avoir manqué la présentation précédente il y a deux semaines, où un enjeu a été soulevé. Cela avait trait à la structure de vote, de la ventilation du contrôle par programme plutôt que par nature des dépenses qui pourrait réduire la souplesse ministérielle et augmenter les crédits inutilisés. Évidemment, il s'agit de quelque chose qui nous inquiète énormément. Sur le plan de la performance, l'argent est là, les besoins également, et nous souhaitons la prestation de ces programmes. Comment pourrions-nous régler le problème de ces crédits annulés.

**L'hon. Scott Brison:** Il y a deux choses à dire à ce sujet. Transports Canada a lancé un projet pilote portant sur le passage à une approbation des dépenses fondée sur les programmes, qui a plutôt bien fonctionné. On pourrait ainsi transférer 10 % pour un programme à un autre programme au sein du ministère. Il peut y avoir une certaine flexibilité qui puisse réduire les crédits inutilisés. L'autre chose à garder à l'esprit, c'est que nous avons modifié la déclaration des crédits inutilisés au Parlement. Nous sommes plus transparents à ce sujet et le DPB l'a reconnu. En réalité, nous cernons les crédits inutilisés. La chose importante, c'est la transparence. Je pense donc que l'approbation des dépenses fondée sur les programmes est bonne pour une bonne gouvernance et bonne sur le plan de la transparence à l'endroit du Parlement. Vous ne souhaitez voir personne, hypothétiquement parlant, qui prennent de l'argent d'un programme d'infrastructure frontalière et qui l'utilise pour construire des gazébos ou quelque chose du genre.

● (1240)

**Mme Brenda Shanahan:** Oui, cela serait inquiétant. Je vous remercie.

Monsieur le président, combien de temps me reste-t-il?

**Le président:** Cette question vient-elle de vous sauter à l'esprit?

Il vous reste environ une minute et demie.

**Mme Brenda Shanahan:** C'est tout le temps qu'il me reste et que je peux partager?

**M. Nick Whalen:** Je vous remercie, monsieur Brison, d'être venu et je vous remercie, monsieur McCauley, d'avoir permis à tout le monde d'obtenir plus de temps.

En ce qui a trait au cycle budgétaire, on a parlé que le processus actuel est inefficace ou qu'il n'en vaut pas la peine, mais je suis en désaccord. Nous avons eu l'occasion d'avoir le comité plénier l'an dernier parler de ce que nous appelons actuellement le « budget principal des dépenses ». C'est véritablement à cela que la prochaine année ressemblerait si nous n'apportons aucun changement au budget.

Il s'agit d'une occasion précieuse d'essayer de savoir, au cours du cycle budgétaire, si le gouvernement atteint ses objectifs. J'aimerais que, dans le cadre de la proposition, au moins durant la période intérimaire, l'on accorde une occasion aux parlementaires de demander au comité plénier de se pencher sur les crédits provisoires. Cela permettrait de mettre à l'essai les changements que le gouvernement proposera dans le nouveau budget.

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

**L'hon. Scott Brison:** En ce qui a trait au comité plénier, nous avons proposé des changements sur le plan de la flexibilité afin que les partis de l'opposition aient l'occasion de choisir des ministres pour celui-ci.

Je pense que je comprends, Nick, ce que vous dites au sujet de l'avantage du comité plénier. Je pense que le comité plénier obtiendrait actuellement des résultats avantageux sur le plan du budget des dépenses, qui reflète à plus vaste échelle la direction...

**M. Nick Whalen:** Je parle non seulement des crédits provisoires, mais également, à compter du moment où le budget principal des dépenses est déposé, de donner aux parlementaires la chance de mettre à l'essai les hypothèses de l'exercice budgétaire le plus récent par rapport à la performance future et de constater comment ces changements pèsent dans la balance. À mon avis, il s'agit d'une surveillance adéquate.

**L'hon. Scott Brison:** Au-delà de cela, on n'éliminera pas les budgets supplémentaires des dépenses non plus. Toutefois, au fil du temps, on se fierait moins au budget supplémentaire des dépenses étant donné que le budget principal des dépenses deviendra plus exhaustif.

Yaprak, vous aurez peut-être des idées à ce sujet, parce que vous avez déjà été membre du comité plénier avec moi. Avez-vous des idées au sujet du point de vue de Nick?

**Le président:** Uniquement une brève réflexion.

**Mme Yaprak Baltacioglu:** Je pense que le ministre a offert certaines solutions. Nous sommes ouverts aux solutions du Comité et de la Chambre. En effet, il s'agit du Règlement de la Chambre.

Je suis d'accord. Le comité plénier est en réalité un processus incroyable. C'est actuellement favorable pour la transparence.



**L'hon. Scott Brison:** Je dois dire que j'ai participé au comité plénier à ma deuxième semaine de travail et j'ai vraiment aimé mon expérience. C'était formidable. J'aime ce comité.

**Le président:** Nous notons votre acceptation du processus du comité plénier.

Nous passerons maintenant à des interventions de cinq minutes. Et nous devons véritablement respecter le temps accordé.

[Français]

Monsieur Clarke, vous avez la parole et vous disposez de cinq minutes.

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

Bonjour, monsieur le ministre. Je vous remercie d'être avec nous ce matin.

Premièrement, l'opposition officielle de Sa Majesté veut réitérer très fortement que toute modification qui peut apporter plus de transparence et aligner le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses est en elle-même louable.

Deuxièmement, de toute évidence, en théorie, on parle d'une réforme des crédits budgétaires et du processus touchant les crédits budgétaires. Toutefois, il semble également que derrière la façade, on parle d'une réforme fondamentale de la démocratie parlementaire canadienne et je vais vous dire pourquoi. Selon moi, en ce moment, il y a deux philosophies qui s'opposent. Il y a deux prémisses fondamentales que vous avez vous-même abordées indirectement.

Vous parlez premièrement de la prémisse qui veut que les parlementaires puissent mieux comprendre les processus budgétaires, donc le Budget supplémentaire des dépenses et le Budget principal des dépenses. C'est la première prémisse. On ne peut pas être contre cette prémisse, puisqu'elle est bonne.

La deuxième prémisse que vous avez aussi abordée, c'est la nécessité et l'importance de rendre le gouvernement responsable et imputable de ses actions, notamment du budget, qui est fondamentalement l'outil principal du gouvernement.

Ce sont deux prémisses qui s'affrontent. Quand on regarde les 150 dernières années de notre pays, je pense que nos Pères fondateurs et les parlementaires ont clairement choisi la deuxième prémisse. Ils ont choisi la prémisse qui essaie de rendre le gouvernement responsable et imputable par l'entremise de la surveillance de l'utilisation des fonds publics. À cet égard, ma question est la suivante.

Je vous ramène à la lettre de mandat que le premier ministre Trudeau vous a adressée publiquement. Au quatrième point, on peut lire ce qui suit:

Renforcer la surveillance des fonds publics ainsi que la clarté et l'uniformité des rapports financiers. Assurer la cohérence et l'harmonisation du Budget des dépenses [...]

Dans cette phrase, on voit un affrontement entre les deux prémisses. Votre réforme propose la clarté et l'uniformité des rapports financiers ainsi que la cohérence et l'harmonisation du Budget des dépenses. A contrario, votre réforme ne semble pas nécessairement assurer et renforcer la surveillance des fonds publics. On a même l'impression que c'est le contraire.

Vous l'avez dit vous-même:

• (1245)

[Traduction]

plus significatif — d'accord, mais la reddition de comptes du gouvernement, et la responsabilité est moindre.

[Français]

Il y a donc ces deux prémisses qui s'affrontent et nous, de ce côté-ci de la Chambre, nous voulons nous assurer que la deuxième prémisse, qui a été préservée par les parlementaires depuis les 150 dernières années, ne soit pas changée à la légère. De plus, vous parlez là d'un deuxième ordre permanent. Est-ce qu'il y en aura bientôt un troisième?

Qu'avez-vous à dire sur cet affrontement entre ces deux prémisses philosophiques qui sont importantes pour notre démocratie parlementaire canadienne?

[Traduction]

**Le président:** Vous disposez d'une minute et demie, monsieur le ministre.

[Français]

**L'hon. Scott Brison:** Merci beaucoup, monsieur Clarke. J'apprécie votre question.

Il n'y a pas un conflit entre nos objectifs et nos actions. D'ailleurs, le rapport de votre comité en 2012 donnait une direction qui reflète celle du gouvernement actuel, à savoir d'augmenter l'imputabilité du gouvernement et de rendre ses dépenses plus transparentes pour le Parlement et pour les citoyens.

Notre réforme va améliorer la situation actuelle. Notre approche et notre proposition reflètent l'approche des gouvernements des provinces comme, par exemple, celle de l'Ontario et du Québec, ainsi que celle de modèles internationaux comme l'Australie.

Grâce aux nombreuses études menées par ce comité et à notre travail comme gouvernement, je pense qu'on peut faire mieux et qu'on devrait faire mieux. Je ne comprends pas votre position. Vous dites qu'il y a un conflit entre notre approche et notre objectif d'augmenter l'imputabilité des dépenses du gouvernement pour les contribuables.

**M. Alupa Clarke:** C'est parce que vous augmentez...

**Le président:** Merci beaucoup. Je suis désolé de vous interrompre, mais le temps est écoulé.

**L'hon. Scott Brison:** Nous allons poursuivre cette discussion.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Whalen, je vous accorde cinq minutes.

**Mme Yasmin Ratansi:** Je pense que monsieur Whalen ne souhaite plus poser de questions.

Est-ce exact?

**M. Nick Whalen:** C'est bien cela.

**Mme Yasmin Ratansi:** Je vous remercie, monsieur le ministre, de votre présence. Je vous remercie de tenir compte de nos préoccupations de la rencontre précédente.

Comme vous, je ne comprends pas pourquoi ce processus simple n'est pas traité de la façon holistique que vous proposez. Si vous avez consulté le précédent directeur parlementaire de budget, qui était très au courant des processus parlementaires et de la façon dont les budgets doivent apparaître et qui savait que la reddition de compte et la transparence étaient critiques, parce que nous devons nous acquitter de notre fonction de surveillance...

Ma question est la suivante: lorsque vous étiez au sein de l'opposition pendant 17 de vos 20 années en politique, quels étaient les principaux défis auxquels vous deviez vous mesurer afin de faire correspondre ces pommes et ces poires, les pommes étant le budget des dépenses et les poires étant le budget? Comment les avez-vous réconciliés? Quelle était la transparence à ce moment-là?

• (1250)

**L'hon. Scott Brison:** Yasmin, vous avez l'avantage d'être comptable. Nous ne le sommes pas tous. Je travaillais dans le domaine des finances, mais nous nous fions énormément aux comptables.

Cela porte déjà à confusion. Par opposition, nous avons des ressources limitées. Les membres individuels dans leurs bureaux n'ont pas beaucoup de ressources législatives. J'ai été très chanceux dans l'opposition de pouvoir compter sur Tisha Ashton, qui aimait tout simplement le processus du budget des dépenses. Il n'y avait pas beaucoup de personnes comme elle. Après un certain temps, je suis parvenu à les comprendre dans une certaine mesure, même si je ne les comprenais pas aussi bien qu'elle. Tous nos partis comptent des gens dans leurs bureaux et dans le bureau du chef qui aiment véritablement ce processus.

Toutefois, nous ne devrions pas avoir besoin d'experts qui comprennent et aiment ce processus. Chaque député, et les Canadiens en général, devrait comprendre un processus qui est simple et plus facile à comprendre. Le processus devrait être quelque chose que nous pouvons décrire à n'importe quel Canadien, non seulement en ce qui a trait au séquençage, mais également aux rapports ministériels.

Il y a des milliers de personnes dans les ministères du gouvernement du Canada qui rédigent des rapports que presque personne ne lit. C'est parce qu'on ne fournit pas ces rapports. Ce n'est pas de leur faute en passant. La nature du rapport signifie maintenant qu'ils dépensent beaucoup de temps à fournir de l'information qui n'est pas si utile, qui n'est pas d'une si grande qualité et qui ne reflète pas vraiment les plans ministériels fondamentaux et les résultats ministériels. Nous souhaitons changer cela également.

Il s'agit de changements d'envergure. Je pense que les députés sensés de tous les partis peinent avec ce fait. Ce n'est pas simplement les membres de l'opposition qui ont la responsabilité de tenir le gouvernement responsable.

**Mme Yasmin Ratansi:** Tout ce que vous essayez de faire consiste à simplifier le processus afin de pouvoir comparer des pommes avec des pommes, et non des pommes avec des oranges.

**L'hon. Scott Brison:** Même sur le plan de la comptabilité d'exercice par rapport à la comptabilité de trésorerie, se doter d'un système de rapprochement plus robuste et apprendre d'autres exemples, comme l'Ontario et l'Australie, et ce par quoi ils sont passés sur le plan de...

**Mme Yasmin Ratansi:** Sur le plan du temps pour examiner en détail le budget principal des dépenses, par exemple, si nous adoptons le statu quo ou si nous allons de l'avant avec votre processus, nous accorderait-on la chance d'effectuer le même

examen robuste des estimations intérimaires ou du budget supplémentaire des dépenses?

**L'hon. Scott Brison:** On n'apporterait aucune modification sur ce plan.

**Mme Yasmin Ratansi:** Donc, aucun changement.

**L'hon. Scott Brison:** Au fil du temps, je pense que vous constaterez qu'on se fierait moins au budget supplémentaire des dépenses étant donné que le budget principal des dépenses deviendrait plus musclé. Il y aura tout de même la possibilité d'avoir recours au budget supplémentaire des dépenses, et il y aura tout de même la possibilité de consacrer du temps parlementaire pour les examiner en détail.

**Mme Yasmin Ratansi:** Nous accordera-t-on du temps afin d'examiner ces éléments? Lorsque nous étions dans l'opposition, on ne nous accordait pas tant de temps que cela. Peu de gens y porte attention.

Il s'agit d'une question très courte.

**L'hon. Scott Brison:** Un ancien greffier de la Chambre, Robert Marleau, a suggéré que les comités accordent plus de temps aux budgets des dépenses. Sur une base permanente, nous pensons qu'il s'agirait d'un bon objectif. Je pense que de rendre le processus plus porteur de sens mènera à cela, donc nous souhaitons que cela se réalise.

**Le président:** Je vous remercie.

Merci, monsieur le ministre, de votre présence ici aujourd'hui. Toutefois, j'ai une question et demie à vous poser, au moins une observation et une question qui n'a pas été posée, mais je pense qu'il s'agit de quelque chose de très pertinent dans le cadre de cette conversation.

Je présume, monsieur le ministre, si vous parlez de modifier le Règlement, que vous parlez d'adopter un Règlement provisoire et non un Règlement permanent, parce que vous pouvez imposer une limite de temps à un Règlement provisoire, comme je suis certain que vous le savez.

Il est de coutume au sein de la Chambre que lorsqu'on modifie un Règlement, que la modification obtienne le consentement de tous les partis. Évidemment, il relève de la compétence de ce gouvernement que dans le cadre d'un simple vote, vous puissiez modifier le Règlement comme vous le souhaitez. Est-ce votre intention, monsieur le ministre, d'obtenir le consentement unanime si vous tentez d'aller de l'avant avec une modification vers un Règlement provisoire, et quel serait votre échéancier?

**L'hon. Scott Brison:** Tout d'abord, nous avons l'intention de faire tout ce que nous pouvons afin de mobiliser le Parlement pour réunir les gens. Nous sommes tous d'accord en principe avec des changements qui peuvent renforcer la capacité de reddition de compte non seulement de ce gouvernement, mais également des gouvernements ultérieurs, à l'endroit du Parlement. Nous convenons de cela en principe. Je suis confiant que nous pouvons en arriver à un consensus. C'est ce que je souhaite et c'est reflété dans le travail que nous effectuons ici et sur une base permanente.

En ce qui a trait à la deuxième question relative à l'échéancier, cela doit être fait. Pour que cela fasse partie du processus de budget et de budget des dépenses en vue du prochain cycle de 2017-2018, nous avons vraiment besoin de le faire en novembre, peut-être même au début décembre pour le budget de 2017, mais au moins avant l'ajournement de la Chambre à Noël.

•(1255)

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

**L'hon. Scott Brison:** À cette fin, en février dernier, nous avons effectué un compte rendu pour les députés. Y étaient présents environ 80 parlementaires de la Chambre et du Sénat. Nous avons depuis ce temps rencontré ce comité. Nous avons récemment fait un compte rendu technique.

Nous avons été très engagés auprès du Parlement et des parlementaires afin d'obtenir une orientation et des commentaires. Comme nous l'avons souligné aujourd'hui, six préoccupations ont été soulevées au cours de la dernière période, et nous les avons abordées. Nous faisons tout en notre pouvoir. Je fais tout ce que je peux. Nos responsables font tout en leur pouvoir afin de vous démontrer une bonne foi absolue en ce que nous tentons d'accomplir ici.

Nous nous attendrions, à titre de parlementaires, à une réciprocité sur ce point, parce que nous convenons tous des objectifs. À titre de ministre représentant le gouvernement, je dois également refléter la capacité opérationnelle de ce que nous pouvons faire. Je ne vais pas nous engager à faire quelque chose et tomber à court. Je souhaite que ce soit bien fait.

Je souhaite que cela soit absolument clair que nous démontrons de la bonne foi et que nous souhaitons que les parlementaires de tous les partis en fasse de même. Le processus des comités et le travail que votre comité accomplit, allant aussi loin que 2012, sont

importants. Il s'agit d'un processus qui se renouvelle continuellement. Les changements que nous proposons guideront les changements ultérieurs et renforceront le processus de budget et de budget des dépenses et fondamentalement, la reddition de compte à l'endroit du Parlement et des Canadiens. Il s'agit d'un travail important.

Monsieur le président, nous sommes députés depuis un certain temps et il s'agit de quelque chose sur lequel, à titre de parlementaire, nous pourrions faire un retour en arrière plus tard et dire que nous avons participé à un changement fondamental qui a renforcé la démocratie parlementaire au Canada. Nous n'avons pas beaucoup d'occasions à titre de parlementaires de pouvoir dire cela.

J'espère qu'il s'agit — d'un grand projet, d'un important projet — dans le cadre duquel nous pourrions tous collaborer, peu importe les partis, parce que la reddition de compte fondamentale du gouvernement à l'endroit du Parlement et du parlement et du gouvernement à l'endroit des Canadiens, est quelque chose qui devrait être un projet grandiose sur lequel nous pouvons tous nous mettre d'accord et travailler afin de réaliser.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur le ministre.

Sur ces paroles, nous lèverons la séance.

Membres du comité, nous traverserons maintenant le corridor et procéderons à une réunion à huis clos où nous discuterons de l'ébauche de notre rapport sur la SRC.

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>