



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 084 • 1^{re} SESSION • 41^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 16 avril 2013

Président

M. David Christopherson

Comité permanent des comptes publics

Le mardi 16 avril 2013

• (1530)

[Traduction]

Le président (M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD)): Je déclare ouverte la 84^e réunion du Comité permanent des comptes publics.

Chers collègues, vous vous rappellerez que nous avons décidé de tenir aujourd'hui une audience publique concernant le chapitre 2 « Les réformes des programmes de subventions et de contributions » du rapport de 2012 du vérificateur général du Canada.

Avant de parler plus longuement des questions à l'étude, j'aimerais simplement vous donner matière à réflexion. S'il nous restait du temps après nos rondes de discussions et de questions — c'est-à-dire si nous ne prolongeons pas le tour de table habituel — je vous demanderais de vous pencher sur certaines affaires du comité. Si nous manquons de temps, nous pourrions attendre à jeudi, mais je pense qu'il serait dans l'intérêt de tous que nous en fassions une partie cet après-midi si possible. Je vous demanderais simplement de le garder à l'esprit à la fin du tour de table lorsqu'il nous faudra décider de continuer ou de passer au huis clos pour régler quelques questions techniques, dont l'une est très importante.

Sur ce, j'aimerais souhaiter la bienvenue à tous nos invités d'aujourd'hui.

Nous accueillons des représentants du Bureau du vérificateur général, du Secrétariat du Conseil du Trésor, de l'Agence de la santé publique, de l'Agence canadienne de développement international, de Ressources humaines et Développement des compétences Canada et de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada.

Je commencerai par le vérificateur. Monsieur Ferguson, je vous demanderais de présenter les membres de votre délégation, s'il y a lieu, et de prononcer vos remarques liminaires.

La parole est à vous.

M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci.

[Français]

Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter du travail de notre bureau concernant le chapitre 2 du rapport de l'automne 2012, qui est intitulé « Les réformes des programmes de subventions et de contributions ».

Je suis accompagné aujourd'hui du directeur principal responsable de cet audit, M. Frank Barrett.

[Traduction]

Le gouvernement fédéral transfère de l'argent à diverses personnes et organisations, y compris à des entreprises et à d'autres administrations publiques. En 2010-2011, les paiements de transfert ont totalisé 158 milliards de dollars. La plupart d'entre eux, soit 121 milliards de dollars, ont été versés à d'autres ordres de gouvernement

et à des particuliers, en vertu de programmes assortis d'un pouvoir de dépenser continu.

Toutefois, une part importante des transferts (37 milliards de dollars) a été versée en vertu d'ententes de subventions et de contributions. Notre audit a porté sur les programmes de subventions et de contributions.

Lors de notre audit de 2006 sur les subventions et contributions, nous avons constaté que les bénéficiaires avaient exprimé des préoccupations concernant la lourdeur du fardeau administratif qui était associé aux demandes de financement et au respect des diverses exigences des programmes. Plus tard cette année-là, un groupe d'experts indépendant avait conclu que le gouvernement fédéral se devait de transformer radicalement la façon dont il concevait et gérait ses programmes de subventions et de contributions.

En mai 2008, le gouvernement a rendu public un plan d'action pour donner suite aux recommandations du Groupe d'experts. Dans son Plan d'action, le gouvernement s'engageait à réduire le fardeau administratif et les exigences en matière de présentation de rapports imposés aux bénéficiaires des subventions et des contributions.

[Français]

Au cours de l'audit dont nous discutons aujourd'hui, nous avons examiné les mesures prises lors de la mise en oeuvre du Plan d'action du gouvernement pour simplifier les programmes de subventions et de contributions et alléger les exigences quant aux rapports imposés aux bénéficiaires.

Nous avons évalué les mesures mises en vigueur par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en vue d'honorer les engagements pris dans le cadre du Plan d'action du gouvernement. Nous avons aussi évalué les mesures précises mises en oeuvre par le secrétariat et cinq organisations fédérales pour respecter leurs obligations respectives aux termes de la nouvelle Politique sur les paiements de transfert que le gouvernement a élaborée en 2008. Les travaux d'audit ont été terminés en juillet 2012.

• (1535)

[Traduction]

Nous avons constaté que le gouvernement avait, jusqu'à présent, honoré la plupart des engagements pris dans le Plan d'action de 2008, qui visait à rehausser l'efficacité des processus administratifs et à réduire le fardeau administratif imposé aux bénéficiaires. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a activement fait avancer l'élaboration d'une nouvelle Politique sur les paiements de transfert. Il a fait preuve de leadership et fourni des conseils aux organisations fédérales afin qu'elles apportent les changements nécessaires, en plus de coordonner les activités à l'échelle du gouvernement.

Les autres organisations fédérales que nous avons auditées ont pris des mesures pour s'acquitter de la plupart de leurs obligations en vertu de la nouvelle Politique sur les paiements de transfert. Elles ont consulté les demandeurs et les bénéficiaires sur les changements à apporter à leurs programmes de subventions et de contributions, et elles ont commencé à établir des normes de service. Elles ont aussi évalué les risques associés à leurs programmes et aux clientèles qui en bénéficient. À la lumière de ces évaluations, elles ont attribué une cote de risque à chaque bénéficiaire.

[Français]

Cependant, monsieur le président, nous avons constaté que ni le secrétariat, ni les autres organisations fédérales auditées n'avaient évalué l'incidence de leurs activités sur les organisations bénéficiaires. Par conséquent, ils ne savaient pas dans quelle mesure leurs efforts avaient permis de simplifier les processus administratifs au sein des organisations fédérales ou d'alléger le fardeau administratif imposé aux bénéficiaires.

Nous avons aussi noté que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'avait pas fourni de directives adéquates aux organisations fédérales pour veiller à ce que les cotes de risque soient exactes et à jour, et ce, malgré l'importance de ces cotes pour déterminer les contrôles à appliquer dans chaque cas.

Nous avons donc constaté que les processus appliqués par les organisations fédérales examinées étaient de rigueur et d'ampleur variées

[Traduction]

Nous avons formulé deux recommandations à l'intention du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui ont toutes deux été acceptées par celui-ci. Le Comité des comptes publics souhaitera peut-être demander au secrétariat de lui présenter un bilan des efforts déployés à ce jour pour évaluer l'incidence des mesures prises sur le fardeau administratif des bénéficiaires de subventions et de contributions.

Monsieur le président, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. C'est avec plaisir que nous répondrons aux questions du comité.

Le président: Très bien. Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

J'ai une liste de témoins, et parce qu'elle se trouve devant moi, c'est elle qui déterminera l'ordre de nos témoins. Nous entendrons maintenant le témoignage du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Je demanderais aussi à chaque représentant de présenter sa délégation.

Alors nous entendrons ensuite, dans cet ordre, les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor, de l'Agence de la santé publique, de l'ACDI, de Ressources humaines et Développement des compétences et, enfin, de Diversification de l'économie de l'Ouest.

Par conséquent, monsieur le contrôleur général adjoint du Secrétariat du Conseil du Trésor, la parole est à vous.

M. Tom Scrimger (contrôleur général adjoint, Gestion financière et analyse, Secrétariat du Conseil du Trésor): Merci, monsieur le président.

Si vous me permettez de faire une suggestion, nous avons l'intention de prononcer des remarques liminaires au nom de tous les ministères, et je le ferai dans quelques instants. Je serais ravi de présenter les membres délégués de tous les ministères, et peut-être que cela nous permettra d'économiser du temps. Nous pourrions ensuite enchaîner.

J'ai à mes côtés Sue Stimpson, dirigeante principale des finances de l'Agence canadienne de développement international; Mme Nancy Gardiner, directrice générale de la Gestion des

opérations de programmes et de l'imputabilité à Ressources humaines et Développement des compétences Canada; Carlo Beaudoin, dirigeant principal des finances par intérim de l'Agence de la santé publique du Canada; et Donald MacDonald, directeur général des opérations à Diversification de l'économie de l'Ouest Canada.

• (1540)

[Français]

Monsieur le président, je vous remercie de me permettre de vous présenter le chapitre 2 du rapport de l'automne 2012 portant sur les réformes des programmes de subventions et de contributions du gouvernement fédéral.

En plus de s'intéresser au rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor dans le cadre de ces réformes, le vérificateur général du Canada s'est aussi penché sur certaines activités entreprises par les cinq organismes fédéraux que je viens de nommer. Je souhaite d'abord remercier le vérificateur général pour son travail à ce chapitre.

Comme l'indique le rapport, le vérificateur général s'était penché la dernière fois sur les modes de gestion des subventions et des contributions du gouvernement fédéral en 2006. À l'époque, les intervenants avaient soulevé des préoccupations quant à la lourdeur du fardeau administratif et financier associée à la présentation de demandes de financement et au respect de diverses exigences des programmes.

[Traduction]

En juin 2006, le président du Conseil du Trésor a chargé un Groupe d'experts indépendant de recommander les mesures à prendre pour rendre l'exécution des programmes de subventions et de contributions plus efficace, tout en assurant une plus grande responsabilisation.

Dans son rapport *Des lourdeurs administratives à des résultats clairs*, publié en décembre 2006, les membres du Groupe ont formulé des recommandations qui permettraient de simplifier l'administration des subventions et des contributions tout en renforçant la responsabilisation ainsi que la gestion axée sur le risque des programmes.

Le Plan d'action du gouvernement du Canada pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions, annoncé par le président du Conseil du Trésor en 2008, décrivait comment le gouvernement comptait améliorer la gestion des subventions et des contributions ainsi que les résultats attendus.

Le plan d'action comportait trois volets.

D'abord, afin d'établir des bases solides, la nouvelle Politique sur les paiements de transfert a été mise en oeuvre. Cette nouvelle politique ainsi que la directive et lignes directrices qui la soutiennent ont clarifié les responsabilités et simplifié les mécanismes d'administration. Cette réforme de la politique a permis de mettre en place un nouveau régime tenant compte des risques, et centré sur les citoyens et les bénéficiaires.

Deuxièmement, les ministères ont élaboré leur propre plan destiné à renouveler en profondeur leur prestation des subventions et des contributions.

En troisième lieu, un leadership soutenu a été instauré afin de bien orienter la réforme à l'échelle du gouvernement. De nouvelles façons de faire ont été conçues, partagées et mises en oeuvre partout au sein de l'administration fédérale, notamment la gestion et la surveillance axées sur le risque, la simplification des mécanismes d'approbation et de réclamations, l'établissement de normes sur la prestation des services axées sur les bénéficiaires, la mise en place d'ententes pluriannuelles consolidées et l'implantation de méthodes coordonnées de vérification des bénéficiaires.

[Français]

Le rapport du vérificateur général souligne les progrès réalisés en vue de la mise en oeuvre du plan d'action. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a activement mené la réforme de la politique, appuyé la mise en oeuvre des plans d'action ministériels et encouragé la coordination des activités des organismes fédéraux.

Les organismes fédéraux utilisent de plus en plus une surveillance des bénéficiaires et des exigences en matière de rapports axés sur les risques, consultent les demandeurs et les bénéficiaires sur les changements aux programmes et établissent des normes de service.

Cependant, le rapport a aussi relevé la nécessité de travaux supplémentaires dans deux domaines.

[Traduction]

Premièrement, il nous faut mieux évaluer l'effet de nos efforts sur le fardeau administratif des ministères et des bénéficiaires. Pour ce faire, nous entreprendrons une évaluation à l'échelle du gouvernement pour déterminer l'incidence de nos efforts collectifs de réforme en fonction des résultats escomptés énoncés dans le plan d'action.

De concert avec les organismes fédéraux, l'évaluation sera réalisée d'ici l'automne 2013 et un rapport sera publié par la suite. Le choix du moment de l'évaluation concorde avec la tenue de l'examen administratif quinquennal de la Politique sur les paiements de transfert qui s'amorcera au printemps 2013. Les résultats de l'évaluation orienteront l'examen de la politique et permettront de relever d'autres moyens de renforcer davantage la politique.

Deuxièmement, nous devons proposer aux organismes fédéraux des instructions supplémentaires afin que les mécanismes d'évaluation du risque utilisés pour administrer les programmes et les ententes soient adaptés et modernes. Nous collaborons actuellement avec des ministères afin de renforcer les instructions en matière de gestion du risque. Les nouvelles instructions clarifieront l'orientation quant à la nécessité de revoir et de valider les évaluations des risques tout au long du cycle de vie des programmes de subventions et de contributions. Les nouvelles instructions entreront en vigueur au printemps 2013.

Pour terminer, je souhaite souligner les efforts soutenus de mes collègues des ministères pour la mise en oeuvre du plan d'action.

Monsieur le président, nous serons heureux de répondre à vos questions et à celles des membres du comité.

Le président: Très bien. Merci, monsieur Scrimger. Nous vous en savons gré.

À moins que quelqu'un s'y oppose, je suis prêt à entamer la première ronde de questions.

Comme il n'y a pas d'objection, je vais donner la parole à M. Saxton, qui sera le premier à poser des questions.

M. Andrew Saxton (North Vancouver, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci aussi aux témoins d'être venus.

Mes questions s'adresseront au vérificateur général et au Bureau du vérificateur général.

Au chapitre 2 de votre rapport, vous avez conclu que le gouvernement avait adéquatement mis en oeuvre son plan d'action de 2008 pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions.

Pouvez-vous nous dire comment vous en êtes arrivé à cette conclusion?

• (1545)

M. Michael Ferguson: C'est ce sur quoi a porté l'audit. Nous avons repris notre audit de 2006, évalué les recommandations que nous avons formulées à cette époque et évalué les progrès que le gouvernement avait réalisés pour les mettre en oeuvre.

Nous avons fondé nos critères d'audit sur nos travaux antérieurs pour pouvoir ensuite déterminer si les ministères avaient adéquatement traité ces questions.

M. Andrew Saxton: Vous avez déterminé que le gouvernement s'était adéquatement penché sur ces questions. Pouvez-vous nous dire comment vous en êtes arrivés à cette conclusion?

M. Frank Barrett (directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada): Je peux donner des précisions sur ce que le vérificateur général a déjà dit.

Dans notre rapport, nous avons un bref tableau, pièce 2.1, qui se rapporte aux trois principales parties du plan d'action, si je puis dire. Le Conseil du Trésor a dû faire preuve de leadership pour procéder à une réforme des politiques, et les ministères ont dû prendre des mesures pour mettre en oeuvre leurs plans d'action respectifs.

Pendant l'audit, nous avons cherché à savoir ce qu'il advenait de la réforme des politiques, des mesures que le Secrétariat du Conseil du Trésor avait prises pour faire preuve de leadership et des changements au sein des ministères. Y a-t-il eu des changements réels?

Même si nous croyons avoir été clairs dans le rapport, il reste toujours du travail à faire. Je crois que les personnes ici présentes le reconnaissent. Nous avons constaté qu'on avait réalisé des progrès considérables depuis le rapport de 2006 et que l'on prenait des mesures conformes au plan d'action gouvernemental.

M. Andrew Saxton: Estimez-vous que tous les organismes et ministères que vous avez examinés ont pris des mesures importantes pour mettre en oeuvre le plan d'action du gouvernement?

M. Michael Ferguson: Comme vous l'avez fait remarquer, notre conclusion générale, qui aurait visé l'ensemble des organismes que nous avons examinés, a été que le gouvernement fédéral avait adéquatement mis en oeuvre le plan d'action de 2008. Encore une fois, il y avait toujours place à l'amélioration dans certains secteurs, mais en gros, nous avons déterminé que les organismes que nous avons examinés l'avaient adéquatement mis en oeuvre.

M. Andrew Saxton: Seriez-vous d'accord pour dire que les organismes et les ministères ont consulté les demandeurs et bénéficiaires de subventions comme il se doit pour mieux servir les Canadiens dans le cadre du processus de subventions et de contributions?

M. Michael Ferguson: Certainement, l'une des choses que nous avons affirmées dans le chapitre est que cela était le cas, oui.

M. Andrew Saxton: Les ministères et les organismes ont-ils proposé des façons particulièrement innovatrices ou importantes d'améliorer les activités auxquelles ils s'adonnent dans le cadre du programme de subventions et de contributions?

M. Frank Barrett: Monsieur le président, je serais ravi de répondre à la question.

Je pense que nous avons remarqué quelques points très différents de ce que nous avons observé les années précédentes. L'un d'eux se rapportait aux plus hauts échelons des comités interministériels. Les ministères collaboraient aux échelons des sous-ministres, des sous-ministres adjoints ainsi que des directeurs et des directeurs généraux. Pourquoi cela est-il important? Lorsqu'ils discutent de leurs différents programmes, cela leur donne l'occasion d'encourager l'innovation.

Un des arguments que nous soulevons dans le chapitre se trouve au paragraphe 2.19, où il est question des projets pilotes. En fait, ils ont pris conscience du fait que de multiples ministères — sept dans cet exemple — qui avaient tous conclu des accords de contribution importants avec le même organisme. En regroupant tous ces accords, en se demandant pourquoi ne pas tout faire sous un même nom et selon un seul modèle et comment rationaliser la chose, ils ont réussi à réduire considérablement le nombre de rapports. Ils sont passés de 126 à 26 rapports simplement parce qu'il n'y avait maintenant qu'un seul accord au lieu de sept.

M. Andrew Saxton: En ce qui concerne la fonction de remise en question du risque, qu'est-ce qui, selon vous, serait acceptable? Pendant votre audit, avez-vous trouvé des exemples de fonction de remise en question du risque qui pourraient servir de modèles?

M. Frank Barrett: Oui. Dans ce chapitre, nous faisons remarquer que non seulement il est important de fixer les critères pour déterminer les risques et avoir ensuite une échelle pour les coter, mais il faut aussi avoir un type de fonction de remise en question, comme vous dites.

Pour vous donner un exemple, si vous aviez une bonne échelle et un fonctionnaire chargé de coter ces différents accords, il risquerait de ne pas être aussi rigoureux le vendredi après-midi qu'en milieu de semaine. C'est important d'avoir une fonction de remise en question dans les ministères pour se demander si l'on fait bien les choses.

Nous avons vu toute une gamme d'échelles. Il est clair que certains ministères s'en tiraient mieux que d'autres. Il convient toutefois de signaler qu'ils n'ont pas vraiment reçu beaucoup de directives sur la façon de coter les échelles de risque. Voilà pourquoi nous avons recommandé au Conseil du Trésor de formuler des directives à cet égard.

• (1550)

Le président: Désolé, votre temps est écoulé. Merci beaucoup.

La parole est maintenant à M. Allen.

M. Malcolm Allen (Welland, NPD): Merci, monsieur le président, et merci à tous d'être venus.

Ma question s'adresse à M. Ferguson. Vous avez dit avoir examiné cinq programmes. Y en a-t-il d'autres dans la catégorie des programmes de subventions et de contributions que vous n'avez pas examinés?

M. Michael Ferguson: Tout à fait, il y en aurait de nombreux autres à part ceux que nous avons examinés.

M. Malcolm Allen: Cela m'amène à ma prochaine question.

À la page 10 de la version française de votre rapport, au paragraphe 2.13, les deux dernières lignes énoncent ce qui suit:

Nous remarquons cependant que le processus ne précise pas la manière dont le Secrétariat compte évaluer les incidences des réformes des politiques.

Le processus auquel vous faites allusion est en fait fondé sur celui du Groupe d'experts indépendants de 2008, qui se trouvait en fait au chapitre 2, paragraphe 2.1, de la version française. C'est la pièce en question.

Il est vraiment conforme au processus du Groupe d'experts indépendants et au plan d'action du secrétariat. Si le secrétariat publiait un plan d'action pour donner suite à votre recommandation — comme il l'a fait — êtes-vous d'avis que cela serait toujours correct en ce sens que le plan d'action n'examinera pas en fait l'incidence des réformes des politiques?

Nous examinons un aspect et ensuite un autre, et nous ne connaissons toujours pas vraiment les résultats pour les personnes qui demandent de quoi il s'agit et si on les aide ou pas. Le savons-nous?

M. Frank Barrett: Monsieur le président, je serais ravi de répondre à la question.

Il s'agit en fait d'une réponse en deux volets. Au cours des derniers jours, nous avons eu la chance d'examiner le plan d'action du Secrétariat du Conseil du Trésor en réponse à vos recommandations. On y précise, si j'ai bien compris, qu'on formulera des conseils aux ministères sur la façon de recueillir des renseignements fondés sur les résultats pour pouvoir en faire la synthèse. D'un côté, cela porte sur le processus cohérent qu'ils auraient ensuite pour évaluer les renseignements fondés sur les résultats, et peut-être que le secrétariat pourrait donner de plus amples détails à ce sujet. D'un autre côté, une fois qu'ils auront reçu ces consignes, les ministères pourront commencer à recueillir les renseignements, et il faut en tenir compte. Mais à ce jour, si j'en juge par ce que nous avons vu jusqu'en juillet dernier lorsque nous avons procédé à l'audit, ils n'avaient recueilli aucun renseignement fondé sur les résultats. Nous ignorons ce qu'un examen quinquennal fondé sur les résultats révélerait à ce sujet. De toute évidence, les résultats peuvent porter sur bien des activités.

M. Malcolm Allen: Monsieur Scrimger, voudriez-vous faire un commentaire à ce sujet? Je vois que vous prenez des notes; vous avez sûrement un commentaire.

M. Tom Scrimger: Oui. Ce n'était pas ma liste d'épicerie.

Nous confirmons qu'il n'y avait pas une manière uniforme d'établir une vue d'ensemble pangouvernementale des résultats du travail des nombreux ministères et organismes, comme c'est nécessaire. Je crois que les ministères et les organismes peuvent certainement vous faire part de nombreuses histoires et des résultats de leur travail, mais nous n'avions pas une manière systématique et fondée sur les preuves de recueillir les renseignements. Il s'agit de l'un des éléments sur lesquels nous nous sommes attelés fébrilement à la suite du rapport du vérificateur général.

Dans les prochaines semaines, nous mettrons en place un outil de rapport de performance avec les 28 ministères et organismes qui représentent environ 99 p. 100 des dépenses du gouvernement du Canada en matière de subventions et de contributions. L'étape de la collecte de renseignements aura lieu au cours des prochains mois, et les ministères et les organismes nous feront part de leurs renseignements à l'automne, comme je l'ai mentionné dans mon exposé, ce qui nous sera utile à bien des égards.

Premièrement, cela nous donnera des données de référence concernant 2013. Nous demandons aussi aux ministères et aux organismes de comparer leur situation à la situation qui prévalait en 2006, 2007 et 2008. Nous aurons ainsi une idée de l'évolution. Ce sera peut-être difficile pour certains, tandis que ce sera peut-être très simple pour d'autres. Toutefois, grâce au travail approfondi qui sera fait, nous aurons à l'avenir des données de référence que nous pourrions examiner.

• (1555)

M. Malcolm Allen: Merci.

Une question évidente se pose. Pourquoi ne l'avez-vous pas fait avant la mise sur pied du groupe d'experts indépendant? Pourquoi essayeriez-vous de cibler un objectif que vous ne pouviez pas voir et diriez-vous « Il faut atteindre 85 p. 100, mais je ne sais pas si je l'ai atteint, parce que je ne l'ai jamais noté »?

Pourquoi avez-vous eu un tel processus sans en fait demander si c'était une réussite à l'extérieur? Pourquoi cela n'a-t-il pas eu lieu?

M. Tom Scrimger: Je présume que lorsque le plan a été élaboré il y a six ou sept ans, ce n'était pas un point qui est ressorti, soit d'avoir une vue d'ensemble pangouvernementale et uniforme des résultats. La majorité des gens se concentraient sur les résultats à venir au sein des ministères.

L'observation du vérificateur général est exacte, et nous en étions déjà conscients. Cela signifie que c'était devenu très évident que nous devions avoir une meilleure vue d'ensemble des résultats au sein du gouvernement.

Je ne sais pas pourquoi nous n'avons pas inclus cet aspect dans le plan d'action il y a six ans. On pourrait simplement dire que cela faisait partie des défauts du plan d'action lorsqu'il a vu le jour il y a plusieurs années.

Le président: Merci beaucoup.

Votre temps est écoulé.

Monsieur Kramp, vous avez la parole.

M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC): Merci, monsieur le président.

Aux témoins, bienvenue encore une fois au comité.

En tant que comité, nous pensons qu'il est extrêmement important de poursuivre l'élaboration et l'échange de pratiques exemplaires. Cela semble être un processus continu du gouvernement. Évidemment, nous pouvons apprendre des autres, mais nous pouvons également faire part de bon nombre de nos pratiques exemplaires.

Je porte deux chapeaux. Au sein du Comité des comptes publics, nous aimons maintenir une certaine pression en vue de déterminer les pratiques exemplaires. Cependant, je préside aussi le GOPAC, soit l'Organisation mondiale des parlementaires contre la corruption. J'ai la responsabilité de faire part des pratiques exemplaires aux pays en voie de développement qui ont besoin de notre aide ou aux autres pays que nous pouvons conseiller.

Ce court préambule m'amène à poser une question au vérificateur général. Dans cette optique, pourriez-vous nous parler des progrès

que le secrétariat a réalisés et des pratiques exemplaires qu'il a adoptées et qu'il continue d'adopter en ce qui a trait à l'exercice de son leadership, à l'appui continu et à la mise en oeuvre uniforme de nouvelles approches simplifiées concernant la gestion et l'administration des pratiques exemplaires relativement au travail des ministères et des organismes? Nous devons être en mesure de nous en servir, d'en faire la promotion et de les critiquer.

J'aimerais vous entendre à ce sujet, s'il vous plaît.

M. Michael Ferguson: Selon moi, le rapport est dans l'ensemble très positif au sujet des mesures adoptées par le secrétariat. Nous mentionnons des mesures, notamment la coordination des activités entre les ministères, l'encouragement à améliorer les pratiques, l'appui aux comités interministériels et l'appui aux projets pilotes, qui ont permis d'améliorer la gestion des subventions et des contributions.

Nous avons constaté beaucoup de bonnes activités au niveau organisationnel à mesure que les mesures étaient mises en place.

Dans l'ensemble, l'élément que nous avons noté en particulier était qu'il y avait beaucoup de bonnes activités au sein du secrétariat et des ministères, mais qu'une partie de l'objectif au départ était de réduire le fardeau administratif des bénéficiaires. Jusqu'au moment de faire l'audit, cette partie n'avait pas encore été abordée, et c'est une partie très importante.

Au sujet des pratiques exemplaires, c'est bien de faire la promotion du changement et de mettre le tout en oeuvre, mais il faut aussi nous assurer que ces changements auront l'effet prévu au départ.

• (1600)

M. Daryl Kramp: D'accord. Merci beaucoup.

Ma question s'adresse au contrôleur général adjoint du Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans le rapport du vérificateur général, on s'attend bien entendu à ce que le ministère des Ressources naturelles, l'Agence de la santé publique du Canada et l'Agence canadienne de développement international complètent l'élaboration de leurs normes de service. Quand cela se fera-t-il?

M. Tom Scrimger: Je laisse à mes collègues le soin de répondre par eux-mêmes.

Je peux vous dire qu'en 2011 avec l'exercice fondé sur le Cadre de responsabilisation de gestion, 17 des 21 ministères qui devaient élaborer des normes de service avaient entamé le travail et avaient déjà mis en place une certaine forme de normes de service. Cet exercice a pratiquement deux ans. Lorsque nous examinerons l'évolution des choses cet été ou au début de l'automne, je m'attends à ce que ce nombre et le nombre de ministères qui ont mis en place des normes de service ou qui en ont accru le nombre aient augmenté.

Plus tôt cette année, le Secrétariat du Conseil du Trésor a lui-même lancé un outil concernant l'élaboration de normes. Notre dirigeante principale de l'information, qui s'occupe des normes de service, a publié au cours des derniers mois un guide pour les ministères et les organismes au sujet de la création des normes de service et de leur cycle de vie. À mon avis, nous constatons l'inculcation de ce concept et de la culture des normes de service.

Pour ce qui est de l'avenir, je ne vous dirais pas qu'elles ont atteint le degré de maturité que tout le monde voudrait, mais je peux vous dire que les ministères et les organismes poursuivent consciemment la mise en oeuvre dans leurs propres domaines.

M. Daryl Kramp: D'accord.

Monsieur le président, je n'ai évidemment pas le temps en comité de passer en revue chaque ministère; c'est malheureux, mais je vais plutôt poser une question à tous les ministères présents.

Si un représentant considère qu'il aura beaucoup de difficulté à respecter des délais raisonnables en vue d'aller de l'avant, je les invite à nous en faire part maintenant. Si nous examinons la question dans un ou deux ans et que vous n'avez pas encore été en mesure de compléter ce qui avait été demandé au départ, nous aurons donc un problème. Si vous considérez que c'est bien parti, que tout va bien, que vous allez de l'avant avec les recommandations et que vous vous sentez à l'aise avec les subventions et les évaluations des risques, c'est tant mieux.

Je vous donne tout simplement l'occasion de vous exprimer. Je n'ai pas besoin d'avoir de réponses, mais si une personne considère qu'un véritable défi posera peut-être des risques inconnus, veuillez nous en faire part dès maintenant.

Le président: Je vais donner l'occasion aux représentants de vous répondre. Quelqu'un parmi vous aimerait-il profiter de l'offre de M. Kramp?

D'accord. Cela semble correct, monsieur Kramp.

M. Daryl Kramp: D'accord. J'ai une dernière petite question.

Le président: Non. Je m'excuse, monsieur. Ce sera pour la prochaine fois. Votre temps est plus qu'écoulé.

Madame Blanchette-Lamothe, vous avez la parole.

Allez-y, madame.

[Français]

Mme Lysane Blanchette-Lamothe (Pierrefonds—Dollard, NPD): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie nos invités d'être ici parmi nous.

Monsieur Scrimger, je vous félicite car, en général, le rapport du vérificateur général nous indique une bonne gestion du plan d'action du gouvernement.

J'aimerais tout de même revenir à ce que mon collègue disait un peu plus tôt par rapport à l'évaluation de l'impact de ce plan d'action.

À la base, il y a avait l'objectif de réduire la lourdeur du processus administratif pour les organismes bénéficiaires. Toutefois, rien n'a été mis en place pour évaluer efficacement les retombées de ce plan d'action. Vous avez dit que vous ne saviez pas pourquoi on n'a pas cherché à en évaluer l'impact. Qui pourrait me dire pourquoi cela n'a pas été intégré? Étiez-vous présent à l'époque de l'élaboration du plan d'action? Sinon, qui, selon vous, est responsable de cet oubli?

[Traduction]

M. Tom Scrimger: Pour répondre à vos questions, je n'ai pas pris part au processus qui a élaboré le plan d'action en 2006.

Je ne crois pas que les gens qui l'ont élaboré aient oublié la nécessité d'avoir une idée de l'impact des réformes sur les organismes bénéficiaires et les demandes. En effet, dans une vie antérieure, j'ai passé des moments très inconfortables devant le Comité des langues officielles à répondre à des questions de cette nature.

Le problème est qu'à l'époque nous n'avions pas déterminé la nécessité d'avoir un instrument qui nous permettrait de recueillir de façon uniforme des renseignements et de les regrouper en vue d'obtenir une vue d'ensemble pangouvernementale. Je crois que l'accent au départ était mis sur les ministères et ce qu'ils faisaient dans leurs plans d'action. Il est maintenant évident qu'il nous faut un meilleur mécanisme pour recueillir des données qui vont au-delà des anecdotes et des histoires en vue de démontrer les progrès réalisés. C'est ce que nous faisons actuellement.

• (1605)

[Français]

Mme Lysane Blanchette-Lamothe: J'aimerais approfondir ce que vous venez de dire, car c'est très intéressant.

Vous dites que ce n'était pas un oubli, mais qu'on n'avait pas établi le besoin d'évaluer l'impact de ce plan d'action. Je trouve cela un peu surprenant. D'ailleurs, ce n'est pas la première fois qu'on entend parler de ce type d'opinion alors qu'on semble penser que ce n'est pas nécessairement utile ou nécessaire d'évaluer les retombées. Je ne sais pas si on peut vraiment faire un tel rapprochement, mais je pense au plan d'action pour relancer l'économie. On a vu dans le dernier rapport qu'il avait été très bien géré, mais que, en définitive, on ne savait pas quels étaient les impacts réels de ce plan d'action sur l'économie, car aucune mesure n'avait été mise en place pour savoir s'il avait vraiment stimulé l'économie et de quelle façon cela avait été fait.

Monsieur Ferguson et monsieur Scrimger, vous pourriez peut-être m'aider à comprendre. L'évaluation efficace des retombées ne devrait-elle pas être un automatisme lorsqu'on investit de l'argent et met en place un plan d'action important, quel qu'il soit?

[Traduction]

M. Tom Scrimger: Je considère que l'avantage du recul en la matière est considérable. Si en 2006 nous avions compris l'ampleur des mesures requises en vue de mettre en place les changements que nous envisageons, nous aurions été quelque peu surpris.

Je ne peux que répéter que la nécessité de pouvoir démontrer l'impact et la réussite n'avait pas été oubliée. Le vérificateur général nous a mentionné que nous n'avions pas une manière uniforme de présenter une vue d'ensemble pangouvernementale. Je présume que les ministères et les organismes pourraient vous offrir un point de vue plus complet de ce qui s'est passé de leur propre côté. Cependant, il est important de pouvoir avoir une telle vue d'ensemble pangouvernementale.

C'est la même histoire qui s'en vient pour nous — plusieurs entreprises. Il y a un grand intérêt de la part du gouvernement du Canada à être en mesure de parler de l'entité et de l'impact des éléments sur cette entité. Je ne prévois pas qu'une telle surveillance, pour le dire ainsi, se poursuive dans l'avenir.

Je ne peux pas vous parler de ce qui s'est passé il y a sept ans, mais je tiens à répéter qu'il y avait un désir et un intérêt évident de la part du gouvernement de comprendre l'impact des mesures. Nous n'avions peut-être pas le bon outil en place pour y arriver.

Le président: Merci.

Monsieur Shipley, vous avez la parole.

M. Bev Shipley (Lambton—Kent—Middlesex, PCC): Merci, monsieur le président. Merci également au vérificateur général et à tous les témoins.

Premièrement, je tiens à remercier le Secrétariat du Conseil du Trésor. Cet organisme a pris l'initiative. Monsieur Scrimger, j'ai trouvé intéressant dans vos derniers commentaires que vous n'avez pas saisi toute l'ampleur de ce qu'il faudrait pour la portée du projet.

Je dresse un parallèle entre ceux qui ont eu l'occasion de rénover une vieille maison et ceux qui construisent une maison neuve. Dans le cadre de la rénovation ou de la modernisation d'une vieille maison, il y a toujours des inconnus, comme nous en sommes témoins dans nos édifices, qui ne sont jamais apparents avant de débiter. Dans le cadre de la construction d'une maison neuve, nous avons des plans; tout est planifié, et nous partons à zéro.

Nous devons donc déterminer le besoin. Je vous remercie d'avoir mis sur pied ce groupe d'experts indépendant en 2006. À l'intention de ceux qui ne l'ont peut-être pas compris, vous pourriez m'aider. Combien y avait-il de gens au sein de ce groupe d'experts indépendant et qui étaient-ils? Je pose ma question au vérificateur général ou au représentant du Secrétariat.

• (1610)

M. Tom Scrimger: Je m'excuse. Je ne pense pas avoir leurs noms.

M. Bev Shipley: Étant donné qu'il s'agissait d'un groupe d'experts indépendant, y a-t-il eu des problèmes au sujet d'une sorte d'infiltration ou avez-vous eu l'impression que ses recommandations n'étaient pas la bonne façon de procéder?

M. Frank Barrett: Je peux vous dire premièrement que c'était un groupe indépendant. Ses membres étaient principalement d'anciens sous-ministres qui comprenaient très bien le gouvernement et la gouvernance. Leurs recommandations corroboraient certainement ce que nous avons déjà compris. Par exemple, dans le dossier des Premières Nations, nous entendions déjà depuis longtemps, soit depuis notre audit de 2003, que les Premières Nations trouvaient que le fardeau que représentait la reddition de comptes était extrêmement difficile, particulièrement les petites collectivités. Les recommandations du groupe d'experts indépendant correspondaient étroitement à cela.

M. Bev Shipley: En 2006, je crois, nous avons heureusement pris la décision d'en réduire la complexité; c'est ce que certains appellent les lourdeurs administratives et la bureaucratie. J'imagine que ce n'est peut-être pas un terme positif, mais c'est malheureusement ce qu'il en est.

Lorsque nous examinons l'efficacité et l'efficacé, nous nous inquiétons toujours d'avoir peut-être limité la portée et de balayer des éléments sous le tapis pour simplement nous assurer de passer plus rapidement au travers du processus. Monsieur le vérificateur général, y a-t-il eu des indications à cet effet?

M. Michael Ferguson: Non.

M. Bev Shipley: D'accord.

Monsieur le vérificateur général, au paragraphe 9 de votre document, vous dites:

[...] de directives adéquates [...] pour veiller à ce que les cotes de risque soient exactes et à jour [...]. Nous avons donc constaté que les processus appliqués par les organisations fédérales examinées étaient de rigueur et d'ampleur variées.

Monsieur le vérificateur général, est-ce que chaque ministère utilisera le même modèle?

Ensuite, monsieur Scrimger, dans le deuxième paragraphe de votre exposé sous la mention « Le Plan d'action », vous dites que « les ministères ont élaboré leur propre plan destiné à renouveler en profondeur leur prestation des subventions et des contributions. » Je ne comprends toujours pas comment c'est possible en fonction de ces deux commentaires. Vous avez dit que ce serait un modèle de rigueur et d'ampleur variées; cependant, selon ce que j'en comprends, chaque ministère est autonome, mais les ministères sont maintenant regroupés. Vous avez mentionné qu'ils devaient collaborer au lieu de se cloisonner chacun de leur côté. Vous pourriez m'aider à comprendre le tout un peu mieux.

M. Tom Scrimger: Je vais peut-être essayer de répondre à votre question.

En ce qui concerne le classement des risques, je vais parler de l'expérience que j'ai acquise à l'époque où je travaillais pour une unité des subventions et des contributions. La plupart des ministères et des organismes définissent, du moins au début, leurs propres critères de classement des risques. Ces personnes étaient celles qui connaissaient le mieux les secteurs d'activités en question. Les directives visent, bien entendu, à uniformiser un peu les méthodes de classement des risques qu'adoptent les ministères, sans les forcer à employer une seule méthode pour tous les secteurs.

En sept ou huit ans, les expériences vécues changent. L'un des principes de gestion ou d'administration des subventions et des contributions, que nous commençons à suivre maintenant afin de rendre l'exécution des programmes de subventions et de contributions plus efficace, est lié à la notion de processus opérationnels normalisés. Ce principe peut s'appliquer à un certain nombre de domaines. Je ne crois pas qu'un jour, un seul modèle sera utilisé pour attribuer des cotes de risque dans tous les secteurs mais, selon toute probabilité, il est possible de veiller à ce que les méthodes employées par les ministères pour attribuer ces cotes soient plus uniformes, afin de garantir leur utilité et leur exhaustivité.

Cela étant dit, j'espère avoir répondu en partie à votre question, et le vérificateur général peut certainement intervenir si je me suis fourvoyé.

M. Michael Ferguson: Vous m'avez demandé si toutes les organisations utilisaient le même modèle, et je pense qu'au moment de l'audit, nous avons constaté des incohérences dans la façon dont les différentes organisations évaluaient les risques. Donc, pour répondre directement à votre question, telle que je l'ai comprise, je dirais qu'au moment de l'audit, toutes les organisations n'utilisaient pas exactement la même approche

• (1615)

Le président: Votre temps de parole est bel et bien terminé. Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à M. Byrne. Vous avez la parole, monsieur.

L'hon. Gerry Byrne (Humber—St. Barbe—Baie Verte, Lib.): Merci.

Je demande à M. Ferguson ou Barrett de nous aider à comprendre le contexte du présent audit. Si j'ai bien compris, il a essentiellement été entrepris pour donner suite aux recommandations du groupe d'experts indépendants ou au plan d'action que le gouvernement a élaboré à la suite de la publication de leur rapport, et l'audit concernait davantage les exigences en matière de conformité que devaient satisfaire les bénéficiaires des subventions et des contributions, après avoir reçu l'argent, que les processus visant à établir les subventions ou les contributions.

Est-ce exact?

M. Michael Ferguson: C'est exact.

L'hon. Gerry Byrne: Pour nous aider à replacer ces faits dans leur contexte... Nous savons, par exemple, que le Fonds pour l'infrastructure frontalière n'a pas été audité. Cependant, le processus, qui a permis à des conseils municipaux et à d'autres organisations de recevoir des subventions ou des contributions, à même le fonds pour le G8 ou le G20, en envoyant simplement une demande au bureau du ministre, sans qu'un processus de demande soit suivi ou que leurs demandes soient évaluées par des ministères, n'a pas été audité non plus. Est-ce clair?

M. Frank Barrett: Monsieur le président, je pense que cette déclaration est très juste. Alors que, dans le passé, nous avons vérifié les programmes de subventions et de contributions en mettant l'accent sur le respect de toutes les exigences des ententes de subventions et de contributions — et sur les différentes étapes à franchir au cours du processus —, dans le présent audit, nous nous sommes souciés beaucoup plus de déterminer si les bénéficiaires mettaient en oeuvre ce qu'ils avaient déclaré qu'ils mettraient en oeuvre dans un plan d'action du gouvernement. Dans la section intitulée l'«*Objet de l'audit*», nous indiquons précisément que nous n'avons pas cherché à vérifier si les exigences de chaque entente étaient satisfaites.

L'hon. Gerry Byrne: Merci. Je pense que c'est très important. J'espère que nous allons tous en prendre note, afin de replacer la version préliminaire de notre rapport dans son contexte.

Je veux maintenant passer à M. Scrimger. Du point de vue du respect des exigences, il importait vraiment ici d'accroître l'efficacité du client et de renforcer les exigences en matière de rapport auxquelles le client devait se plier. Le risque qu'un client courait d'être soumis à un audit variait en fonction de la cote de risque attribuée au cours de l'établissement des conditions de l'entente de contributions. N'est-ce pas exact?

Je pose la question parce qu'un audit impose, bien entendu, un lourd fardeau au client. On a, entre autres, établi ici que le risque d'être audité varierait dans une certaine mesure en fonction du risque que le client lui-même fait peser sur le ministère ou l'organisme.

M. Tom Scrimger: Je pense que, dans la plupart des ministères, le choix des clients qui feront l'objet d'un audit sera fondé, dans une certaine mesure, sur le risque lié à la capacité du client, risque qui a été évalué par le ministère.

L'hon. Gerry Byrne: Et, si j'ai bien compris, ce risque varie en fonction de la connaissance que le ministère a du client. Autrement dit, si un certain client bénéficie depuis longtemps d'ententes de subventions et de contributions avec un ministère donné et que les conditions de ces ententes ont été remplies de manière satisfaisante, il risque beaucoup moins d'être audité. Ai-je raison de dire cela?

M. Tom Scrimger: Si nous parlons de manière générale, je dirais que oui.

L'hon. Gerry Byrne: Donc, la connaissance du client réduit le risque. Et, bien entendu, la fonction de vérification réduit non seulement le fardeau du client, mais aussi celui de l'organisme contractant. Par exemple, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique a complètement démantelé sa fonction de vérification interne. Ce qui me préoccupe, c'est qu'une organisation comme l'APECA ou le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest pourrait être incitée à établir des conditions et à accorder des subventions et des contributions uniquement à ses partenaires commerciaux de longue date.

Je crains, monsieur Scrimger, qu'en fait, vous ayez créé un obstacle qui empêchera les nouvelles organisations, les nouvelles entreprises ou les nouveaux clients de participer au processus de demande de subventions ou de contributions et que vous ayez avantagé, par le fait même, les clients de longue date — parce que ces clients traitent depuis longtemps avec les organismes contractants, on considère qu'il est moins risqué de faire affaire avec eux et, par conséquent, on ne craint pas que les ressources de l'organisme en question soient monopolisées par la fonction de vérification ou d'autres fonctions de surveillance.

Avez-vous tenu compte de cela lorsque vous avez évalué ce projet globalement?

• (1620)

M. Tom Scrimger: Je ne sais pas si je suis d'accord avec le point de vue très étroit que vous m'avez exposé, et si je conviens que ces deux facteurs, compte tenu de tous les autres facteurs qui entrent en jeu dans la décision d'un ministère ou d'un organisme d'accorder une subvention ou une contribution... J'ignore si je peux parvenir à la même conclusion que vous, à savoir que, par notre faute, les nouveaux clients auront plus de mal à participer au processus.

Selon la nature du programme de subventions et de contributions en question, il se peut que les clients, qui ont déjà établi une relation avec l'organisation, risquent moins de faire l'objet d'un autre audit mais, selon moi, cela ne veut pas nécessairement dire qu'ils seront les seuls à recevoir des fonds. Je pense que nous abordons vraiment un sujet qui exige une bonne compréhension des processus d'admissibilité et d'évaluation des ministères.

Le président: Désolé, monsieur Byrne, le temps qui vous était imparti est écoulé.

Nous passons maintenant à M. Aspin. Vous avez la parole, monsieur.

M. Jay Aspin (Nipissing—Timiskaming, PCC): Merci, monsieur le président.

Chers invités, soyez les bienvenus.

J'adresse mes questions à MM. Ferguson et Barrett.

Dans quelle mesure les recommandations du vérificateur général coïncident-elles avec l'examen administratif quinquennal de la Politique sur les paiements de transfert? Vous pourriez peut-être indiquer également si, en donnant suite aux deux, on imposera un fardeau supplémentaire en matière de rapport.

M. Frank Barrett: Je serais heureux de répondre à la question du député.

Chaque fois que nous achevons un rapport d'audit, nous formulons des recommandations. Dans le cas présent, l'une d'elles traite précisément de la nécessité de mesurer les progrès, une proposition qui ne diffère pas tellement de l'idée exposée dans le plan d'action du gouvernement qui consiste à procéder à un examen quinquennal.

Essentiellement, la mise en oeuvre de ce que nous suggérons ne correspond pas à ce qui est indiqué dans le plan d'action du gouvernement. Toutefois — et je crois que M. Scrimger en conviendra —, notre recommandation leur permettra, en fait, d'évaluer plus facilement les progrès à l'avenir.

M. Jay Aspin: Merci, monsieur Barrett.

Monsieur Scrimger, il aurait peut-être fallu que je vous adresse la question en premier.

M. Tom Scrimger: Si la question consiste à savoir si ces processus imposeront un fardeau supplémentaire, selon moi, la réponse est non. Lorsque l'on entame un processus d'examen d'une politique, on cherche des sources d'information et de données ainsi que des avis. Comme nous passons à l'étape de l'examen, le travail du vérificateur général devient une source précieuse de renseignements, tout comme les évaluations de programmes, de nombreux travaux exécutés par les ministères et les organismes, et nos propres processus de consultation.

Cela n'imposera pas un fardeau supplémentaire aux bénéficiaires des subventions et des contributions, puisque ce travail nous incombera, qu'il s'agisse de répondre efficacement aux recommandations du vérificateur général ou d'accomplir quotidiennement le travail lié au processus d'examen de la Politique sur les paiements de transfert.

M. Jay Aspin: Merci.

À votre avis, quel aspect du plan d'action était le plus indispensable pour réduire les coûts et le fardeau administratif imposés aux bénéficiaires?

M. Tom Scrimger: Encore une fois, monsieur le président, je vais exprimer un point de vue un peu personnel, en ce sens que je crois que, sur le plan culturel, nous sommes passés d'une tendance à éviter les risques à tout prix à une façon intelligente de gérer les risques. Cela a permis aux ministères et aux organismes d'examiner leurs processus afin de déterminer comment ils pourraient alléger le fardeau administratif, en se fondant sur leurs propres analyses et évaluations, et en utilisant d'autres outils et instruments. Ainsi, nous ne tentons pas de prévenir ou de gérer les risques en imposant le même fardeau à tous les bénéficiaires de l'univers ministériel. Je dirais que cet aspect était certainement clé.

Le deuxième aspect dont je parlerai brièvement — et, selon moi, il devient de plus en plus important — a trait au fait que les ministères et les organismes se rendent maintenant compte que leurs programmes de subventions et de contributions ne sont pas uniques au point de ne pas pouvoir tirer parti de processus opérationnels communs et d'approches uniformes. Certes, au début de ma carrière, tous les gestionnaires pensaient que leurs programmes étaient si uniques qu'ils avaient presque besoin d'être appuyés par leur propre système. Je pense qu'au cours des sept ou huit dernières années, ils ont changé radicalement d'avis.

• (1625)

M. Jay Aspin: Monsieur Scrimger, je me demandais si vous pouviez parler des résultats qu'ont donnés les projets pilotes visant à restructurer les ententes de subventions et de contributions, projets qui étaient appuyés par le SCT.

M. Tom Scrimger: Je mentionne très brièvement que nous mettons en oeuvre un certain nombre de projets, mais qu'il y en a trois sur lesquels nous concentrons en ce moment nos efforts, d'une manière ou d'une autre. À l'heure actuelle, Santé Canada et Affaires autochtones et Développement du Nord Canada collaborent activement à l'intégration des processus d'exécution des programmes de contributions axés sur la santé des Premières Nations. Pour être francs, nous, les administrateurs et les bureaucrates, pensons que des projets très excitants progressent en ce moment.

De plus, à l'époque, nous menions un projet qui réunissait le MAECI et l'ACDI, et qui examinait les économies que nous pourrions réaliser à l'échelle internationale. La décision de régie interne la plus récente mettra probablement fin au projet ou nous forcera, en un sens, à y mettre fin, étant donné que ces deux organisations fusionneront.

La dernière chose que je tiens à mentionner, mais non la moindre, est que Transport Canada et Infrastructure Canada s'emploient en ce moment à analyser les transferts substantiels aux provinces et aux territoires, afin de déterminer si ces ententes pourraient être structurées de manière plus efficace.

Voilà donc trois projets dignes de mention qui progressent à différents rythmes mais qui, nous l'espérons, accroîtront l'efficacité du processus global.

Le président: Votre temps est écoulé. Je vous suis reconnaissant de votre intervention.

Nous allons maintenant passer à M. Giguère. La parole est à vous.

[Français]

M. Alain Giguère (Marc-Aurèle-Fortin, NPD): Je vous remercie, monsieur le président.

Je remercie nos invités d'être ici aujourd'hui.

Ma première question s'adresse au vérificateur général.

Vous avez indiqué ce qui suit au point 2.23, qui se trouve à la page 12 de votre rapport:

Nous avons constaté cependant qu'aucune des organisations auditées n'avaient effectué une évaluation complète de l'incidence des réformes sur les processus administratifs.

C'est assez direct comme réflexion.

Ce constat est-il relié au fait que, bien souvent, ces organisations auditées avaient avant tout comme priorité de réduire leur budget avant de s'assurer de garantir qu'elles avaient un bon processus administratif? En d'autres termes, est-il plus important de respecter les cadres financiers imposés que le processus administratif?

[Traduction]

M. Michael Ferguson: Nous avons décrit exactement ce que nous avons observé. Nous avons constaté qu'aucune organisation n'avait évalué à fond l'effet que les réformes avaient eu sur le fardeau administratif. Nous n'avons pas essayé de déterminer la raison pour laquelle les organisations ne l'avaient pas fait. Nous cherchions seulement à découvrir si elles procédaient à cette évaluation, et nous avons constaté qu'aucune d'entre elles ne le faisait de manière exhaustive.

[Français]

M. Alain Giguère: Je vous remercie beaucoup.

Monsieur Scrimger, vous avez indiqué tout à l'heure qu'auparavant, on recherchait une absence de risque à tout prix et qu'on avait remplacé cela par un mode de gestion intelligent du risque. Ce sont vos propres propos.

Mon premier commentaire est le suivant. Comment peut-on indiquer qu'un mode de gestion du risque est intelligent lorsque, manifestement, il y a des défaillances dans l'existence même du mode de risque?

[Traduction]

M. Tom Scrimger: Je soutiens qu'aucun modèle de gestion du risque n'est parfait. Le vérificateur général a signalé — et je pense qu'il l'a également reconnu dans son rapport — que les ministères utilisaient les systèmes de cotation des risques pour gérer ces derniers. Je crois que la version plus complète de l'observation qu'il a formulée indique que nos directives n'étaient pas suffisamment précises; dans celles-ci, nous n'insistions pas sur la nécessité, pour les ministères et les organismes, d'examiner régulièrement leur modèle de gestion du risque. Je pense que, dans les détails du rapport, le vérificateur général a admis que de nombreux ministères avaient procédé à cet examen, même si l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor ne renfermait pas une directive précise à cet égard.

J'en concluais donc que les méthodes de cotation des risques utilisées par les ministères ne sont pas fondamentalement boiteuses, mais plutôt que nous devons indiquer clairement dans les directives de nos politiques qu'il est nécessaire de revoir régulièrement les modèles de cotation des risques afin de s'assurer qu'ils sont encore valables. Je cède maintenant la parole au vérificateur général afin qu'il puisse formuler d'autres observations.

• (1630)

M. Frank Barrett: Je vais simplement ajouter une observation. D'une part, cette question est intéressante, parce qu'elle fait allusion à la nécessité d'examiner régulièrement les critères que nous utilisons et le poids que nous leur accordons.

À mon avis, l'autre aspect dont nous devons tenir compte, comme nous l'indiquons au paragraphe 2.44, tient au fait que les clients doivent, d'une façon ou d'une autre, faire l'objet d'un examen. Une organisation à laquelle on avait peut-être, à un moment donné, attribué une faible cote de risque doit être évaluée de nouveau, quelques années plus tard ou après un certain temps. Présente-t-elle toujours peu de risques ou, si on lui avait attribué une cote de risque élevée et qu'on l'avait soumise à un audit annuel et de nombreux contrôles connexes, présente-t-elle toujours des risques élevés? Ce genre de réévaluation devient très important.

[Français]

M. Alain Giguère: À la page 14, on peut lire la réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Il est indiqué qu'en 2012 et 2013, il y aurait un nouvel outil pour évaluer les répercussions sur les bénéficiaires de réformes administratives.

Pourriez-vous nous indiquer quand notre comité peut espérer obtenir un premier rapport sur la mise en oeuvre de ces réformes administratives? Pourriez-vous engager à nous faire parvenir ce document dès que vous l'aurez?

[Traduction]

M. Tom Scrimger: Monsieur le président, si j'ai bien compris la question, elle fait allusion au nouvel outil conçu pour établir des rapports sur le rendement, que nous mettrons en place au cours des prochaines semaines. Si tout fonctionne comme prévu, nous nous attendons à recevoir les renseignements des ministères et des organismes pendant l'été et le début de l'automne, et à mettre au point le rapport au cours de l'automne. Je pense que, dans la réponse que nous avons adressée au vérificateur général, nous nous sommes déjà engagés à rendre le rapport public dès qu'il sera terminé. Bien entendu, c'est avec plaisir que nous en enverrons une copie à l'attention du comité.

Le président: Merci. Oui, nous aimerions l'obtenir pour que nous puissions l'intégrer dans notre programme.

M. Tom Scrimger: Absolument.

Le président: Le temps est écoulé. Merci.

La parole est maintenant à M. Hayes. Allez-y, monsieur.

M. Bryan Hayes (Sault Ste. Marie, PCC): Merci, monsieur le président.

J'aimerais revenir au point 9 de l'exposé du vérificateur général. Ma question s'adresse à lui. Il est écrit:

... que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'avait pas fourni de directives adéquates aux organisations fédérales pour veiller à ce que les cotes de risque soient exactes et à jour... Nous avons donc constaté que les processus appliqués par les organisations fédérales examinées étaient de rigueur et d'ampleur variées.

C'est ce qui a donné lieu à votre recommandation 2.46.

Ma question est la suivante: avez-vous des conseils à donner aux fonctionnaires pour qu'ils puissent s'assurer que les cotes de risque soient exactes? Vous allez voir où je veux en venir. Notre comité reçoit des recommandations du vérificateur général... Quand j'étais membre du conseil municipal, nous recevions des états financiers vérifiés et des recommandations des vérificateurs. La ville devait ensuite recourir à des ressources de l'extérieur pour l'aider à déterminer comment appliquer les recommandations des vérificateurs.

Votre personnel compte beaucoup de professionnels. Ce que je cherche à savoir, c'est si le comité ou le gouvernement tire le meilleur parti de vos services professionnels? Vous nous faites des recommandations, mais vous ne nous donnez pas souvent des conseils sur la façon de les mettre en oeuvre. Je pense que vous et votre personnel êtes probablement les personnes les plus compétentes non seulement pour faire les recommandations mais aussi pour fournir de l'aide quant à leur application.

J'aimerais savoir ce que vous avez à dire là-dessus en général.

M. Michael Ferguson: Merci.

En fait, nous essayons à l'interne de faire ce que vous dites lorsque nous formulons des recommandations, c'est-à-dire nous nous demandons comment nous appliquerions ces recommandations si elles s'adressaient à nous. Nous essayons de penser à cela quand nous faisons des recommandations.

Nous n'allons pas plus loin que la recommandation; nous n'allons pas jusqu'à dire qu'on pourrait la mettre en oeuvre de telle ou telle façon, car il appartient au ministère et aux organismes de déterminer la meilleure façon de les mettre en application. Mais il est certain que lorsque nous formulons une recommandation, nous veillons à ce qu'elle soit raisonnable et applicable.

Dans ce cas-ci, quand il est question du risque, par exemple, nous nous penchons sur la mise à jour de l'évaluation du risque. S'il s'agit d'un projet à long terme et qu'une évaluation du risque avait été faite au début, alors il y a peut-être lieu de réévaluer plus tard le risque au cours de la réalisation du projet. Nous vérifions si ce genre de chose est effectué.

Il ne s'agit pas de modifier en profondeur l'approche relative aux risques, mais plutôt d'y apporter des améliorations pour que les pratiques en place soient meilleures.

•(1635)

M. Bryan Hayes: M. Scrimger, je vais vous lire la recommandation 2.46:

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait donner des conseils aux organisations fédérales sur la nécessité d'une fonction d'examen et de remise en question des évaluations initiales du risque, et sur la nécessité de réévaluer périodiquement les cotes de risque des ententes de contribution pluriannuelles.

Où en êtes-vous en ce moment dans l'application de cette recommandation? Quand estimez-vous pouvoir affirmer clairement que vous avez respecté cette recommandation?

M. Tom Scrimger: Nous espérons dans les prochaines semaines être en mesure de commencer à donner suite à cette recommandation en procédant à un examen de nos lignes directrices concernant la politique sur les paiements de transfert. Nous savons que nous avons un outil d'évaluation des risques qui fonctionne bien dans les ministères et les organismes. Il faut cependant voir à quel moment et à quelle fréquence nous l'utilisons. Comme première étape, nous envisageons d'inclure dans les lignes directrices l'obligation de réévaluer les risques et nous comptons également examiner l'autre aspect qu'a soulevé M. Barrett. Bien entendu, nous donnerons suite à la recommandation en procédant à un examen de nos politiques afin de déterminer si en effet nous devons y apporter des changements pour que nous puissions appliquer efficacement la recommandation.

Nous examinerons aussi les outils et les instruments que nous avons mis en place au cours des cinq dernières années pour gérer les risques afin de voir s'ils doivent être modifiés de quelque façon que ce soit pour nous permettre d'atteindre l'objectif visé.

Nous croyons pouvoir répondre efficacement à la recommandation du vérificateur général de diverses façons.

M. Bryan Hayes: Merci.

Merci, monsieur le président.

Le président: Votre temps est écoulé. Nous allons maintenant passer à M. Byrne.

L'hon. Gerry Byrne: Merci.

Je vais continuer dans la même veine que tout à l'heure, monsieur Scrimger. Quand je vous ai demandé si les organismes de financement s'en tiennent en quelque sorte aux clients habituels plutôt que d'être ouverts à de nouveaux clients, vous avez répondu que vous ne pouviez pas tirer de conclusion en ce moment — mais moi je vais en tirer une maintenant — non pas parce qu'il n'existe pas de preuves à ce sujet, mais parce qu'on n'a pas étudié ces preuves pour déterminer s'il s'agit d'une conséquence inattendue de la réforme. Est-ce exact?

M. Tom Scrimger: Je le répète, je ne peux pas affirmer que la réforme fait en sorte qu'il est plus difficile d'obtenir de nouveaux clients parce que, comme vous l'affirmez, la cote de risque et les clients habituels sont très déterminants quand vient le temps de choisir les bénéficiaires des fonds.

Je pense que la réponse est beaucoup plus complexe. Je crois que bien d'autres facteurs entrent en jeu quand il s'agit de prendre des décisions quant à l'attribution des fonds.

L'hon. Gerry Byrne: Je comprends, monsieur Scrimger, mais la réponse à la question ne dépend pas de votre opinion personnelle ni de la mienne. La réponse est dictée par les résultats d'une analyse. Ce qui préoccupait entre autres le vérificateur général, c'est qu'il n'y avait eu aucune évaluation des conséquences sur les clients de certaines de ces réformes. N'est-ce pas vrai? Si ce n'est pas le cas, je vais demander à M. Ferguson de répondre.

M. Tom Scrimger: Je crois que le vérificateur général a affirmé clairement qu'il n'existe pas d'outil complet qui nous permette d'évaluer les répercussions sur les bénéficiaires de la réduction du fardeau administratif. Vous me demandez s'il y a eu une incidence sur les décisions elles-mêmes, et je ne crois pas être en mesure de vous répondre.

•(1640)

L'hon. Gerry Byrne: Très bien. Vous ne pouvez pas me répondre parce qu'il n'y a pas eu d'évaluation.

Je vais maintenant passer à la question des subventions par rapport aux contributions. Une des façons les plus simples d'alléger le fardeau des bénéficiaires des fonds consiste à adopter uniquement un système de subventions. Aucune modalité n'est rattachée à une subvention. Par contre, les contributions, de par leur nature, comportent des modalités et peuvent faire l'objet de vérifications. Pourquoi ne pas vous en tenir strictement à un système de subventions au lieu de maintenir aussi un système de contributions?

M. Tom Scrimger: Je ne pense pas que la réforme visait à faire en sorte que l'ensemble du gouvernement adopte un système plutôt qu'un autre. Je pense que ce sont les équipes au sein des ministères, en collaboration avec le ministre, dans le cadre d'un processus décisionnel, qui déterminent si une subvention ou une contribution est plus appropriée.

L'hon. Gerry Byrne: Monsieur Scrimger, en 2001 et en 2006, le Bureau du vérificateur général s'est dit préoccupé par le fait que le gouvernement était en train de passer davantage à un système de subventions au détriment d'un système de contributions, qui implique une reddition de comptes. Il s'agissait d'une critique et d'une préoccupation formulées par le Bureau du vérificateur général à cette époque. En 2005, la somme totale des subventions et des contributions s'élevait à 27 milliards de dollars. Aujourd'hui, la somme totale des subventions et des contributions approuvées par le Parlement atteint 37 milliards de dollars par année. Le vérificateur général s'inquiète du fait que le gouvernement du Canada adopte de plus en plus un système axé sur les subventions au lieu d'un système axé sur les contributions. Aucune obligation de rendre des comptes n'est rattachée aux subventions. Sur les 37 milliards de dollars accordés en subventions et en contributions, quelle somme est attribuée en subventions et quelle somme est attribuée en contributions? Avons-nous restreint le recours aux subventions pour accorder davantage des contributions?

M. Tom Scrimger: Je n'ai pas sous les yeux cette répartition, mais j'aimerais répondre à votre commentaire concernant le fait qu'aucune obligation de rendre des comptes n'est rattachée aux subventions. Les ministères doivent rendre certains comptes en ce qui concerne à la fois les subventions et les contributions. Il est certain que dans le cas de la plupart des contributions, il faut absolument rendre des comptes, mais pour ce qui est des subventions, les ministères ont aussi certaines responsabilités. Ils doivent s'assurer que l'admissibilité de la personne ou de l'organisme qui reçoit la subvention a été vérifiée.

Quant à votre question, je ne peux vraiment pas y répondre.

L'hon. Gerry Byrne: Pourriez-vous nous fournir la réponse dans un délai raisonnable?

Monsieur le président, je vous laisse déterminer quel serait ce délai raisonnable, en vous fondant sur les discussions que nous avons eues.

Mais, monsieur Ferguson, voudriez-vous...?

Le président: Soyez bref, car votre temps est écoulé.

L'hon. Gerry Byrne: Seriez-vous en mesure de commenter certains de ces aspects, monsieur Ferguson, ou monsieur Barrett?

Le président: Merci. Ce sera la dernière question pour ce tour.

M. Michael Ferguson: Nous ne disposons pas non plus des chiffres concernant cette répartition. Je ne crois pas que je puisse ajouter quoi que ce soit.

Le président: Merci.

Nous allons maintenant passer à M. Williamson. La parole est à vous, monsieur.

M. John Williamson (Nouveau-Brunswick-Sud-Ouest, PCC): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie tous d'être venus aujourd'hui.

J'hésite à creuser le sujet, simplement en raison des sommes importantes dont il est question. Ce qui me préoccupe, c'est que lorsqu'on essaie d'évaluer le risque, au fil du temps on finit par simplement présumer que tout va bien alors qu'en fait ce n'est peut-être pas le cas. J'aimerais que les représentants des ministères me disent dans quelle mesure le processus d'évaluation du risque a eu une incidence sur les exigences en matière de surveillance et de rapports. Que fait-on pour s'assurer qu'on reste à la hauteur en ce qui concerne cette exigence en matière de rapports, qu'on ne s'assoit pas sur nos lauriers parce qu'on présume que tout va bien?

On peut commencer par l'un ou l'autre des ministères.

Monsieur le président, vous pouvez décider qui peut répondre en premier.

Le président: Madame Stimpson.

Mme Sue Stimpson (dirigeante principale des finances, Agence canadienne de développement international): J'aimerais savoir, monsieur le président, si le député parle de l'examen du processus d'évaluation du risque ou de la vérification du bénéficiaire?

• (1645)

M. John Williamson: Il s'agit de la vérification du bénéficiaire pour nous assurer que l'argent des contribuables est dépensé comme nous croyons qu'il devrait l'être.

Mme Sue Stimpson: Je vais essayer de répondre en premier.

À l'ACDI, nous disposons d'outils solides dans notre gamme d'outils de gestion des risques. Nous évaluons les risques au chapitre des programmes, des pays, des bénéficiaires et des personnes. Nous disposons d'un cadre de gestion des risques qui nous aide à déterminer le niveau d'administration pour un bénéficiaire. Tout dépend de la situation dans le pays, du montant de la contribution ou de la subvention, de la capacité locale et de la capacité financière.

Cela nous indique si nous devons procéder à une vérification du bénéficiaire et quel type de vérification nous devons effectuer, par exemple une vérification qui consiste à obtenir de l'information auprès du bénéficiaire au sujet de ses paiements et de ses coûts, ou bien une vérification du projet.

Nous ne pouvons pas effectuer une vérification de tous les bénéficiaires, mais il faut savoir que nos plans de vérification sont axés sur les risques et réalisés chaque année.

M. John Williamson: Merci.

Monsieur MacDonald.

M. Donald MacDonald (directeur général, Opérations, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada): Nous procédons à une évaluation du risque au moins deux fois au cours de la durée d'un projet. Quand le projet et la proposition du bénéficiaire nous sont présentés, nous faisons une première évaluation du risque. Elle est faite en fonction d'un certain nombre de facteurs qui font partie de nos systèmes afin d'assurer la cohérence des évaluations pour tous les projets de tous les bénéficiaires. L'évaluation permet de déterminer si le risque associé au projet est faible, moyen ou élevé. Ensuite, le niveau d'intervention est déterminé ainsi que les exigences en matière de surveillance et de rapports.

Nous procédons également à une réévaluation avant de traiter la demande. Donc, avant que des fonds soient attribués, nous faisons une réévaluation. La durée moyenne d'un projet varie entre deux ans et demi et trois ans, alors il faut réévaluer les risques avant d'accorder les fonds.

Les risques sont réévalués selon le même processus pour voir s'il y aurait eu des changements entre-temps qui feraient en sorte que nous devions accroître ou diminuer les exigences imposées au bénéficiaire. En outre, si le ministère a obtenu dans l'intervalle de l'information qui entraînerait bien entendu une réévaluation des risques, il faudrait aussi...

En plus de ces deux étapes, il est possible que nous procédions à une réévaluation durant la réalisation du projet.

M. John Williamson: Reste-t-il suffisamment de temps pour qu'une autre personne réponde?

Le président: Il reste une minute.

M. John Williamson: Madame Gardiner, allez-y s'il vous plaît.

Mme Nancy Gardiner (directrice générale, Gestion des opérations de programmes et de l'imputabilité, ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences): Je dirais que nous fonctionnons pratiquement de la même façon que Don. Au ministère, nous avons une approche axée sur les risques pour trois domaines précis: les rapports financiers, les paiements et la surveillance. Nous utilisons un certain nombre de facteurs pour déterminer le risque pour chaque élément.

En outre, comme Don l'a mentionné, au cours de la réalisation du projet, s'il s'agit par exemple d'un projet d'une durée de trois ans, il est possible que nous réexaminions le risque durant cette période. S'il y a un changement durant la réalisation du projet qui constitue selon nous un problème, nous pouvons réexaminer le projet pour voir s'il y a quoi que ce soit que nous devrions surveiller ou modifier.

M. John Williamson: Monsieur Beaudoin.

M. Carlo Beaudoin (dirigeant principal des finances par intérim, Agence de la santé publique du Canada): À l'Agence de la santé publique du Canada, à l'instar de mes collègues, nous avons élaboré des critères avec Santé Canada et les Instituts de recherche en santé du Canada. Nous avons établi des critères qui nous permettent d'évaluer le risque en fonction d'un certain nombre de facteurs et d'attribuer une cote de risque aux demandeurs et aux bénéficiaires qui est soit élevée, moyenne ou faible.

Cette évaluation nous aide à établir le niveau de surveillance et les types de documents que nous devons recevoir de la part des bénéficiaires au cours de l'année, ainsi que les plans de vérification et de surveillance.

M. John Williamson: Je vous remercie tous.

Le président: Merci. Votre temps est écoulé.

Monsieur Allen, c'est à votre tour.

M. Malcolm Allen: Merci, monsieur le président.

J'aimerais revenir à M. Ferguson et peut-être à vous, monsieur Scrimger, pour examiner la page 7 du rapport en français. Au chapitre 2, pièce 2.1, on voit « Rapport de 2006 du Groupe d'experts indépendant » et « Plan d'action du gouvernement 2008 ». C'est un très joli diagramme avec des rectangles, si on veut, où on voit « Secrétariat du Conseil du Trésor » en haut, puis « Leadership et soutien continu du SCT » en bas, et au milieu « Mettre en oeuvre des réformes à l'échelle gouvernementale ». Il y a des flèches directionnelles et une qui va à l'extérieur vers « Bénéficiaires » et on dit « Allègement du fardeau administratif ».

Pourriez-vous m'aider à comprendre, ici? Ne manque-t-il pas une flèche? Il me semble avoir entendu M. Scrimger me dire un peu plus tôt que les ministères allaient recevoir de la rétroaction des bénéficiaires pour savoir si les mesures ont vraiment permis de les aider. Est-ce mieux pour eux? Ont-ils économisé de l'argent? Le fardeau administratif est-il moins lourd? On leur fournit cela, mais on ne se soucie pas d'avoir une flèche dans l'autre sens qui dirait simplement « Dites-nous ce que vous en pensez ».

Est-ce que je simplifie à outrance ici ou est-ce que j'erre dans mon raisonnement? Je n'ai rien d'un vérificateur, loin de là, mais ne serait-il pas facile d'avoir une flèche dans l'autre direction qui dit « Faites-nous part de vos commentaires » ou « Rapport », peu importe?

•(1650)

M. Michael Ferguson: Je tiens à préciser, tout d'abord, que cette pièce a été préparée par le Bureau du vérificateur général. Elle ne montre pas le cycle redditionnel et le processus global du gouvernement. Nous voulions simplement expliquer les étapes: il y a eu le groupe d'experts indépendant, puis le plan d'action, puis l'objectif a été de réduire le fardeau administratif des bénéficiaires. Nous voulions simplement expliquer un peu le contexte; nous ne voulions pas décrire le processus complet et tout le cycle redditionnel.

Je répète encore une fois que c'est nous qui avons préparé ce diagramme. Il ne vient pas du gouvernement ou d'un ministère.

M. Malcolm Allen: D'accord, mais M. Scrimger l'aurait peut-être aimé. Si c'était son équipe qui l'avait préparé, il y aurait probablement eu une flèche dans l'autre direction.

Comme vous n'avez pas préparé ce diagramme, monsieur Scrimger, il n'y a pas lieu de vous demander de nous le dire, à moins que vous en ayez un semblable que vous aimeriez faire suivre au président.

J'ai examiné votre plan d'action, qui ne fait pas partie du rapport. Si je me souviens bien, il est daté du 13 avril de la présente année. Il est question des rapports sur le rendement.

À la recommandation 2.26, vous dites que le tout devrait être terminé d'ici la fin 2013. Pourriez-vous nous dire où vous en êtes actuellement? Respectez-vous l'échéancier? Êtes-vous un peu en retard? Êtes-vous en avance? Je ne vous en tiendrai pas rigueur, monsieur, si vous prévoyez que ce sera prêt en novembre, mais que cela l'est finalement en décembre ou en septembre. J'aimerais simplement savoir où vous en êtes en gros.

M. Tom Scrimger: Je pense que nous serons prêts à envoyer le guide aux ministères au cours des prochaines semaines, comme nous l'avions prévu. À moins d'un imprévu à l'étape de la collecte des données, nous devrions être en mesure de rassembler l'information à l'automne. Ma boule de cristal ne m'en dit pas plus. Tout va très bien.

M. Malcolm Allen: Je vous remercie. Je ne vous tiendrai pas rigueur des prévisions de votre boule de cristal. C'est pour cela que j'ai formulé ma question ainsi, monsieur. Les boules de cristal avec des flocons de neige sont de jolis bibelots sur nos bureaux.

En ce qui a trait à la dernière recommandation, soit la 2.46 du rapport du vérificateur général, on dit que le secrétariat prévoit que les nouvelles lignes directrices entreront en vigueur ce mois-ci. Où en est-on dans ce dossier?

M. Tom Scrimger: Encore une fois, je pense que les nouvelles lignes directrices entreront en vigueur avant la fin du mois. Il se pourrait que ce soit dans la première semaine de mai, mais nous pensons être presque prêts.

M. Malcolm Allen: Nous avons hâte d'en prendre connaissance, car je crois que vous avez l'intention de les rendre publiques, pas tout de suite, bien sûr. On mentionne par la suite. Avez-vous une idée quand elles seront rendues publiques? La première recommandation le mentionne clairement. L'idée est que ce sera affiché, sans aucun doute, sur votre site Web. Je ne dis pas que vous allez nous envoyer un rapport. Peut-on vraiment s'attendre à ce que cela soit fait très bientôt?

M. Tom Scrimger: C'est aussi en lien avec notre plan de travail pour l'examen de la politique sur les paiements de transfert, que nous voulons terminer avant la fin de la présente année financière. Si je peux utiliser cela comme vaste filet de sécurité, je dirais que nous prévoyons que tout cela sera rendu public, à tout le moins la partie de l'enquête, avant la fin de l'année financière. Je n'ai pas d'autre date...

Le président: Votre temps est écoulé. Merci.

Le dernier intervenant à prendre la parole dans l'ordre habituel est M. Dreeshen. Allez-y, monsieur.

M. Earl Dreeshen (Red Deer, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président, et merci à tous nos témoins de leur présence aujourd'hui.

On parle notamment dans le rapport de l'évaluation des risques. On parle aussi de l'évaluation de l'incidence et du fardeau administratif, et en le feuilletant, il y a quelques points... et j'en ai entendu quelques-uns un peu plus tôt... Monsieur Barrett, vous avez mentionné, par exemple, que les ministères unissent parfois leurs efforts pour procéder à des changements novateurs. Vous avez dit aussi qu'on est passé de sept ententes à une, de 126 rapports à 26, mais il n'y a pas de mesure. Je vous dirais que ce sont là des mesures concrètes, quand on examine la situation.

On mentionne aussi dans le rapport que Diversification de l'économie de l'Ouest Canada a fait un suivi des coûts liés à l'audit des bénéficiaires, et que ces coûts sont passés de 738 000 \$ en 2008-2009 à 34 000 \$ en 2011-2012. Encore une fois, l'idée était de cibler les bénéficiaires à haut risque.

J'ai vu aussi qu'on mentionne au paragraphe 2.51 que Ressources humaines et Développement des compétences Canada a entrepris d'effectuer un suivi des normes de service. Le ministère a commencé à le faire en 2010. Diversification de l'économie de l'Ouest effectuée lui aussi un suivi des normes de service depuis janvier 2007. L'idée ici est que personne ne s'est arrêté probablement pour dire: « Examinons cela et évaluons les risques et les façons d'éviter que les gens s'inquiètent des fonds ».

En fait, on a vu des choses extraordinaires se produire lorsque les fonds ont été annoncés. De petites organisations qui avaient besoin d'aide sont allées trouver de grandes municipalités pour leur dire « Voici comment on prépare ce genre de formulaire de demande. Voici les renseignements dont vous avez besoin pour fonctionner dans le système ».

En particulier dans ce cas-ci, lorsqu'il y a quatre ministères et cinq entités, je pense que les gens ont vu là une occasion d'avancer, et ils ne se sont pas empêtrés dans les lourdeurs administratives. Je comprends l'idée de vouloir voir les étapes et où on s'en va maintenant. Heureusement, comme ils ont joint leurs efforts, ils peuvent maintenant souffler un peu et prendre le temps de détailler le tout pour que chacun puisse en discuter.

Cela en fait partie, en particulier s'il y a de très petites organisations.

Ce sera la Semaine de l'action bénévole la semaine prochaine, et dans bien des cas, vous demandez à des gens qui travaillent comme bénévoles de s'atteler à la tâche de s'occuper de toutes les subventions, alors que dans une municipalité, il y a divers services qui s'en occupent. J'espère simplement que dans le processus d'évaluation, on ne dira pas « Eh bien, voici "le" plan dont nous avons besoin, et c'est ainsi qu'il faut procéder », car je pense qu'il faut tenir compte de tout cela.

J'aimerais aussi parler du processus de consultations, parce qu'il s'agit à mon sens d'un autre élément... et encore une fois Diversification de l'économie de l'Ouest est allé de l'avant. J'ai lu aussi dans le rapport qu'il y a eu 80 réunions de consultation dans les quatre provinces où vous avez expliqué pourquoi vous vouliez recadrer les priorités et comment les nouvelles modalités d'attribution de fonds allaient fonctionner.

Après avoir soulevé tous ces points, j'aimerais que le Bureau du vérificateur général, et peut-être aussi Diversification de l'économie de l'Ouest, nous disent ce qui s'en vient et comment on peut s'assurer que les petites entités pourront naviguer dans ces initiatives sans fardeau supplémentaire?

• (1655)

M. Michael Ferguson: J'aimerais dire tout d'abord que nous avons reconnu le mérite de nombreuses initiatives tout au long de l'audit. Des projets pilotes ont été mis sur pied pour simplifier les processus, et il y a eu souvent de solides progrès de réalisés.

Au paragraphe 23, nous avons mentionné toutefois qu'il n'y a pas eu d'évaluation complète de l'incidence des réformes sur les processus administratifs. Nous avons reconnu, par ailleurs, que dans certains secteurs précis, la simplification des activités a été mesurée.

Le problème pour nous était qu'il n'y avait pas eu une évaluation complète de l'incidence des mesures. Encore une fois, nous avons souligné le mérite de nombreuses initiatives, qui sont mentionnées dans le rapport.

Pour vous donner un exemple, on pourrait parler de la modification d'un programme. Il s'agit d'un exemple fictif simplement pour vous aider à mieux comprendre. On pourrait, par exemple, exiger moins de rapports, de formulaires, etc., des organisations, ce qui donnerait l'impression en surface qu'on a réduit leur fardeau administratif. Dans les faits, toutefois, si l'organisation doit toujours préparer les mêmes renseignements et les avoir en main au cas où on procède à un audit, la seule chose qui change pour elle, c'est qu'elle n'a pas à envoyer les rapports. L'incidence de cette mesure sur le fardeau administratif peut être très faible dans ce cas.

Donc, il y a eu beaucoup de bonnes initiatives, mais il est important de mesurer le tout, car l'un des objectifs était de réduire le fardeau administratif des bénéficiaires, afin de savoir dans quelle mesure cela s'est produit.

• (1700)

M. Earl Dreesen: Monsieur MacDonald.

Le président: Je suis désolé, mais votre temps est écoulé.

Monsieur MacDonald, je vais vous permettre de répondre, mais soyez très bref, s'il vous plaît.

M. Donald MacDonald: Merci, monsieur le président.

Je pense que bon nombre d'initiatives que nous avons mises en place tiennent compte du fait que les bénéficiaires ne sont pas tous égaux... Par exemple, parmi les dernières initiatives issues du budget de 2012 et du plan d'action économique, il y en a qui vont des grandes municipalités aux très petites organisations sans but lucratif qui comptent souvent sur des bénévoles.

Nous avons pris diverses mesures pour simplifier le processus de demande en ayant recours à la technologie pour que les demandes se fassent en ligne et que les organisations puissent acheminer l'information sans accroître leur fardeau administratif.

Nous évaluons aussi les normes de service et nous consultons les clients. Dans le cadre des 80 réunions que nous avons organisées, par exemple, pour examiner les changements proposés à nos programmes, nous avons écouté attentivement les préoccupations des gens. En parlant tant aux bénéficiaires que nous connaissons qu'aux nouveaux, nous savons quelles sont leurs attentes à l'égard de nos programmes.

Il s'agit en quelque sorte d'un processus d'amélioration continue basé sur les commentaires que nous recevons sur la manière de gérer nos programmes.

Le président: Merci beaucoup. Le temps est écoulé.

Je ne sais pas si vous avez l'intention de présenter une motion à la lumière de ce que vous venez de me dire. Nous venons de terminer la rotation habituelle des membres du comité. À moins d'avis contraire, je vais clore la séance.

En ce qui a trait aux renseignements manquants, monsieur Byrne, vous avez discuté un peu plus tôt avec les témoins. Avez-vous obtenu ce que vous vouliez ou vous manque-t-il quelque chose?

L'hon. Gerry Byrne: Monsieur le président, j'ai demandé au témoin s'il pouvait fournir au comité des renseignements factuels sur les montants en dollars des subventions et des contributions votés par le Parlement aujourd'hui, en séparant le montant des subventions et des contributions, et aussi s'il pouvait comparer le tout pour savoir si, comme on le lui reprochait dans le rapport du vérificateur général de 2006, le gouvernement du Canada délaisse progressivement les contributions au profit des subventions.

Il serait utile que M. Ferguson ou M. Scrimger nous éclaire sur ce point, mais pour le moment, j'aimerais simplement avoir les renseignements factuels. Alex et moi avons déjà discuté de la façon de les obtenir.

La seule question en suspens, monsieur le président, est de savoir quand les renseignements nous seront fournis.

Le président: Avec un peu de chance, nous pourrions régler cela rapidement. Nous savons quels sont les renseignements qui nous manquent. Premièrement, pourrions-nous les obtenir? Deuxièmement, quand?

Monsieur Scrimger.

M. Tom Scrimger: Monsieur le président, si je peux me permettre, nous serons très heureux de collaborer avec la greffière pour vous fournir l'information le plus rapidement possible. Naturellement, je veux vérifier avant combien de temps nous avons besoin pour rassembler le tout et vous l'acheminer. Nous mettrons tout en oeuvre pour le faire le plus vite possible, et nous transmettrons une date à la greffière pour que vous puissiez vérifier si cela répond à vos besoins.

Le président: C'est le cas pour l'instant. Je soumettrai le tout aux membres du comité à la première séance qui suivra la réception de l'information, et ils pourront décider si c'est suffisant.

Monsieur Kramp.

M. Daryl Kramp: Monsieur le président, je comprends la demande et que c'est nécessaire, et je n'ai rien à redire au sujet de la demande faite aux témoins. J'aimerais juste qu'on se pose la question: est-ce justifié? Est-ce nécessaire? Je ne veux pas faire de commentaires, mais il faut comprendre qu'il y a un coût à tout. Si le travail pour obtenir l'information coûte par exemple 4 000 \$ ou 5 000 \$ ou 10 000 \$... mais si tout à coup la facture grimpe à des centaines de milliers de dollars pour les calculs, est-ce de l'argent bien dépensé? Je demanderais au comité de garder cela à l'esprit lorsque nous demandons de l'information. C'est tout.

• (1705)

Le président: C'est juste, et c'est la façon normale de procéder. Les témoins ne m'ont pas semblé dire que ce serait un problème toutefois. Je prends note de votre commentaire.

Monsieur Byrne.

L'hon. Gerry Byrne: Monsieur le président, simplement pour rassurer mon collègue, il s'agit d'un élément très important sur lequel s'est penché le Bureau du vérificateur général en 2001 et en 2006. En fait, c'est un point qui avait été soulevé par la vérificatrice générale. Je pense donc que les renseignements nous seront utiles non seulement à nous pour faire du suivi et savoir ce qu'il en est, mais aussi à notre analyste, puisqu'il est question dans le compte rendu de situer l'information en contexte par rapport aux précédents rapports de la VG, qui ont été déposés au comité et mis à notre disposition comme s'ils étaient des témoignages actuels.

Le président: Je ne pense pas que ce soit un problème. Alex a entendu la demande, si bien que nous allons non seulement recevoir une réponse, mais nous allons lui demander de nous fournir un peu de contexte historique. D'accord?

M. Gerry Byrne: C'est parfait.

Le président: Si cela convient au comité...

Comme je ne vois personne se précipiter au micro, j'en déduis que tout le monde est d'accord.

J'attire l'attention du comité sur le fait que jeudi, nous travaillerons à la rédaction de notre rapport, et que le mardi suivant, nous avons une autre séance publique qui portera sur le chapitre 3, « Protéger l'infrastructure canadienne essentielle contre les cybermenaces », du rapport de l'automne 2012 du vérificateur général. C'est donc ce qui est au menu de la séance de mardi, qui se tiendra à la même heure que la présente.

Sur ce, je remercie nos invités.

Je vois une main levée. Monsieur Saxton.

M. Andrew Saxton: Merci, monsieur le président.

L'un de nos membres, notre comptable attitré, a quelques questions supplémentaires. Il n'est pas rare pour notre comité de lui donner cette occasion quand nos témoins sont tous ici. Bien entendu, l'opposition aura la même possibilité si elle le souhaite.

J'aimerais que nous permettions au gouvernement de poser une autre question, et l'opposition pourra faire de même si elle le souhaite.

Le président: Nous pouvons le faire.

Sur le plan de l'uniformité, la question de savoir si nous devons poursuivre ou non à huis clos pour nous occuper de nos affaires, lever la séance ou établir une nouvelle rotation a fait l'objet de controverse dans le passé. Nous pouvons le faire. Il faut simplement la majorité des membres du comité.

Je veux simplement mentionner aux membres ministériels que ce sont eux qui amorcent cela. Normalement, quand nous prolongeons une séance, c'est parce que nous avons beaucoup de questions difficiles et complexes et que les cinq minutes allouées ne suffisent pas aux réponses. Les gens sont préoccupés et il est clair, pour le public, que les questions soulevées ne représentent pas la totalité de ce qui doit être discuté. C'est parfaitement logique. Je signale tout simplement qu'il ne s'agissait pas de ce genre de discussion comportant des interventions à tour de rôle, et que le gouvernement crée en quelque sorte un précédent selon lequel l'opposition pourra le faire parce qu'elle le désire, à l'avenir, sans avoir à le justifier par des arguments.

Ce n'est qu'un avertissement, mais la motion est recevable.

Nous avons une motion voulant que nous fassions un nouveau tour, pour chaque caucus.

Quelqu'un a quelque chose à dire?

Monsieur Allen.

M. Malcolm Allen: Le seul dilemme, monsieur le président, c'est ce que nous devons faire si la sonnerie retentit.

Le président: Nous suivrons la procédure normale.

M. Malcolm Allen: C'est bon.

Je dis cela par mesure de précaution. Je regarde l'heure, et il est 17 h 10. Si la sonnerie retentit, et que quelqu'un le signale, nous devons y aller, auquel cas... Je ne m'attends pas à cela de la part de mon collègue de l'autre côté, parce que je pense qu'il l'a proposé, alors...

Le président: Non, vous avez raison, monsieur Allen, nous avons des procédures à suivre pour les votes. Ce n'est rien de nouveau.

Je rappelle à mes collègues que nous devons nous pencher sur un dossier important. Ça peut attendre à jeudi, mais il ne faut pas que ça tarde trop; c'est très important. Mais je ne vais pas en dire plus dans ce débat.

Nous avons une motion visant l'ajout d'un tour auquel chacun des caucus participerait.

Puisque la discussion est terminée, je laisse la parole à M. Shipley.

M. Bev Shipley: J'ai une petite question.

Vous parlez d'un précédent. La sonnerie n'a pas encore retenti, et il n'est pas 17 h 30 ou 17 h 15. Je me demande de quel précédent il s'agirait, car nous avons souvent ajouté une question pour chaque caucus pour nous rendre jusqu'à la fin de la séance. Je ne comprends pas de quel précédent il s'agirait.

• (1710)

Le président: Eh bien, c'est l'expérience. Je suis président et membre de ce comité depuis assez longtemps pour savoir ce qui est source de controverse et ce qui ne l'est pas. Souvent, ajouter un tour est source de controverse. Habituellement, l'opposition doit présenter des arguments pour que le gouvernement en vienne à trouver qu'il est justifié de poursuivre. Je dis simplement que, sans cela, il y a une sorte de précédent en ce sens qu'à l'avenir, on pourrait présenter une telle motion sans que l'opposition soit tenue de présenter des arguments. Le côté ministériel n'a eu qu'à dire qu'il avait un autre membre souhaitant poser des questions, et c'est tout.

À l'avenir, vous pouvez vous attendre à des motions semblables, sans que les circonstances le justifient. C'est tout ce que je dis. Je tiens à le signaler, par expérience.

Quelqu'un d'autre a quelque chose à dire?

Monsieur Saxton.

M. Andrew Saxton: Monsieur le président, je pense que nous avons maintenant un problème en ce qui concerne l'heure, car il est 17 h 10, après...

Le président: Nous pouvons nous arranger, et réduire le temps à trois minutes. Comme ça, je pense que nous aurons tous du temps. Je suppose que la sonnerie retentit à la demi-heure.

M. Andrew Saxton: D'accord. Réduisons le temps alloué à chacun.

Le président: Bon, vous êtes d'accord.

Essayons ceci: un tour de trois minutes, pour chaque caucus. Est-ce que cette motion fait votre affaire? Excellent. Allons-y. Je pense que nous en avons assez parlé, mais je donnerai la parole à quiconque veut en parler encore. Comme personne n'a plus rien à dire, je mets la motion aux voix. Ceux qui sont pour, veuillez l'indiquer.

(La motion est adoptée.)

Le président: Qui parle en premier, du côté ministériel?

Monsieur Hayes, vous avez la parole.

M. Bryan Hayes: Merci, monsieur le président.

Personne n'a encore répondu à cette question, du moins à ma connaissance, mais j'ai peut-être manqué la réponse. D'après le vérificateur général, le gouvernement n'a pas évalué l'incidence de la mise en oeuvre de son plan d'action. C'est devenu très clair.

Mon collègue, M. Williamson, a demandé à nos bénéficiaires ce qu'ils avaient mis en place pour contrer les risques. Cependant, ce que je veux que nos bénéficiaires nous disent, c'est les effets des changements apportés, sur eux, en tant que bénéficiaires. Je ne pense pas que quelqu'un ait posé cette question, et cela fait partie des recommandations. Je pense que c'est une bonne question qu'il aurait fallu poser plus tôt.

Le président: D'accord. Qui veut répondre? Ne vous lancez pas tous en même temps.

M. Tom Scrimger: Je vais laisser mes collègues des ministères y répondre. N'importe lequel d'entre vous peut se lancer.

M. Carlo Beaudoin: J'aimerais éclaircir la question. Que voulez-vous dire par les effets que les changements ont produit sur nous?

M. Bryan Hayes: Eh bien, en 2008, il y a eu le plan d'action. Le gouvernement avait une responsabilité. Cela vous a été soumis, et je veux comprendre l'effet que le plan d'action a produit sur vous, en tant que bénéficiaires.

M. Carlo Beaudoin: D'accord. En tant que ministre bénéficiaire, je pense que l'effet a été positif pour nous, à l'agence de la santé. Nous avons travaillé beaucoup plus généralement avec nos partenaires du portefeuille de la santé, ainsi qu'avec le reste du gouvernement, à créer des outils.

Nous travaillons activement avec AADNC et Santé Canada à un système qui nous donnera de meilleurs outils pour gérer ces dossiers. Nous travaillons aux procédures Web aussi, pour que nos bénéficiaires obtiennent un meilleur accès.

Je dirais donc que c'est positif. Cela change la façon dont nous gérons les choses. C'est un changement complet, en ce qui concerne notre perception de nos bénéficiaires et de notre relation avec eux.

M. Bryan Hayes: Merci.

Mme Nancy Gardiner: Je dirais que pour nous, ça a été une excellente occasion. Le ministère a conçu un plan d'action ministériel en réponse à la demande, et c'est ainsi que nous avons commencé, en réalité, à améliorer nos relations avec nos parties prenantes, ainsi que les méthodes de notre ministère. Nous avons établi des normes de service, des procédures normalisées et une stratégie de mobilisation des parties prenantes.

Nous avons poursuivi cela et avons créé des procédures normalisées pour nos bénéficiaires, concernant les procédures de demande et les ententes normalisées. Notre ministère est très gros, et nous avons probablement quelque 30 programmes qui utilisaient des procédures différentes. Je pense donc que le simple fait d'avoir normalisé les choses au ministère représente un avantage pour les bénéficiaires et pour nous-mêmes.

Maintenant, nous passons à un environnement en ligne, alors c'est encore un plus, et nos parties prenantes nous ont dit qu'elles ont très hâte de voir cela se concrétiser.

M. Bryan Hayes: Merci.

M. Donald MacDonald: Pour Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, cela a été très positif. Comme M. Scrimger l'a dit plus tôt, nous avons pu nous concentrer sur l'application d'une démarche intelligente de gestion des risques nous permettant de déterminer les risques élevés, moyens et faibles, d'agir en conséquence et d'adapter nos interventions à celles de nos bénéficiaires en conséquence. Cela nous permettrait de constater une différence entre les risques élevés ou faibles, comme l'indique le rapport, quand nous constatons une réduction marquée des coûts de vérification de nos bénéficiaires, ainsi que le fardeau administratif qui est alors lié aux bénéficiaires à ce moment-là. Cela permettrait aussi l'adoption de normes de service; nous pourrions passer en revue ces normes de service et ce qu'elles nous disent, et nous pourrions constater l'amélioration constante de notre administration des subventions et des contributions. Enfin, le passage aux demandes en ligne et, à terme, au processus de règlement en ligne allégera le fardeau.

De plus, nous avons constaté une plus grande collaboration entre toutes les agences de développement régional et les organismes qui font un travail assez semblable à l'échelle du Canada. Nous avons pu diffuser les pratiques exemplaires. Officieusement, nous avons fait le nécessaire pour permettre la diffusion des pratiques exemplaires et pour regarder ce que d'autres ministères font et dont nous pouvons tirer des leçons, en plus du travail que réalisent les comités interministériels.

• (1715)

Le président: Merci, monsieur MacDonald.

Très rapidement, s'il vous plaît, madame Stimpson.

Mme Sue Stimpson: Très rapidement, cela a aidé l'ACDI à se concentrer sur le travail qu'elle devait faire de toute façon pour consolider, simplifier et rationaliser. Le facteur le plus important entre tous est probablement l'administration et la gestion axées sur le risque de nos subventions et contributions. Nous prenons les décisions intelligemment et tenons compte du fardeau administratif quand nous prenons les décisions.

Le président: Parfait, merci.

M. Bryan Hayes: Merci.

Le président: De rien, monsieur Hayes.

Nous passons à M. Allen. La parole est à vous.

M. Malcolm Allen: Monsieur Ferguson, quand vous regardez les points 2.47, 2.48 et 2.50, concernant les changements aux programmes, on dirait que peu de ministères arrivent à prendre les devants. Au point 2.49, vous dites de RHDCC qu'ils parlent aux parties intéressées et qu'ils font des choses. Ils n'ont peut-être pas pris les mesures exactes qu'il fallait, mais ils parlent aux gens, c'est sûr.

Est-ce là votre impression: qu'il semble y avoir du progrès?

M. Frank Barrett: Oui, nous pouvons dire cela.

Sur le plan de la consultation des parties intéressées et des bénéficiaires, ils parlaient effectivement avec eux. Il y a eu de la communication au sujet de la perte de dossiers.

M. Malcolm Allen: Il faut donc poser à M. Scrimger la question évidente.

Puisqu'il s'agit d'un des ministères indiqués dans le rapport, avez-vous utilisé ce ministère comme exemple, ou comme modèle, et dit qu'il s'agit de celui qui domine, au Secrétariat du Conseil du Trésor? Puisqu'il en est ainsi, avez-vous dit qu'ils font de l'excellent travail et qu'il faut que nous le fassions? Bien entendu, la question suivante est celle de savoir pourquoi les autres ne le font pas.

M. Tom Scrimger: Le vérificateur général a examiné cinq ministères, et il y en a 28 qui participent beaucoup à cela. Je dirais que si la portée avait été plus vaste, il aurait trouvé des activités semblables dans les autres ministères et organismes.

Je vais répondre brièvement en disant que je pense que la diffusion des pratiques exemplaires est devenue l'un des éléments du plan d'action. Grâce à divers mécanismes, le vérificateur général a reconnu le bon travail qui a été réalisé sur ce plan. Il ne fait aucun doute que bon nombre de ministères et d'agences conjuguent maintenant leurs efforts quand ils ont des bénéficiaires en commun, afin de réduire le fardeau.

Le président: Si vous me regardez pour savoir le temps qu'il reste, ça me donne l'occasion de vous dire qu'on entend la sonnerie. Cela nous donne une demi-heure. D'après moi, rien ne nous empêche de terminer avec MM. Allen et Byrne, après quoi nous lèverons la séance et irons rejoindre nos collègues pour le vote à la Chambre.

C'est d'accord?

Des voix: Oui.

Le président: Merci.

Monsieur Allen, vous avez encore du temps.

M. Malcolm Allen: Je vais partager mon temps avec M. Giguère.

Je lui laisse la dernière question.

Le président: Très bien.

C'est à vous, monsieur Giguère.

[Français]

M. Alain Giguère: Merci, monsieur le président.

Il y a eu des réductions massives de budget, particulièrement à l'ACDI.

Pouvez-vous nous dire dans quelle mesure votre budget et votre personnel ont été réduits?

Mme Sue Stimpson: D'ici l'année financière 2014-2015, nous allons subir une réduction de 319 millions de dollars.

M. Alain Giguère: Quel pourcentage de votre personnel sera touché au cours de cette période de deux ou trois ans?

Mme Sue Stimpson: On prévoit qu'il y aura une réduction d'environ 250 personnes au cours des deux ou trois ans de mise en oeuvre du budget de 2012.

M. Alain Giguère: Cela représente quel pourcentage?

Mme Sue Stimpson: De notre personnel?

M. Alain Giguère: Oui.

Mme Sue Stimpson: Notre niveau de base est d'environ 2 000 personnes. On parle donc de 250 personnes sur 2 000.

[Traduction]

Le président: Je suis désolé, monsieur. Je vous ai laissé dépasser le temps un peu, pour vous permettre de tout dire, mais...

• (1720)

M. Alain Giguère: D'accord, oui, très rapidement...

Le président: Non, monsieur, vous avez fini. Je suis désolé.

C'est maintenant le tour de M. Byrne, pour trois minutes.

L'hon. Gerry Byrne: Merci, monsieur le président.

L'un des principaux piliers des recommandations du Groupe d'experts indépendant — que le gouvernement a accepté, d'ailleurs — était l'obligation de consulter les clients sur tous les changements possibles avant qu'ils se produisent.

Puis-je vous demander, monsieur Ferguson, ou monsieur Barrett, de confirmer ce que je viens de dire, d'indiquer ce que vous avez trouvé sur ce plan? Est-ce que ce que je viens de dire est juste? J'aimerais ensuite que M. Scrimger fasse un suivi.

M. Frank Barrett: Oui.

Il y a un moment que nous avons examiné le rapport du Groupe d'experts indépendant, mais je pense qu'il y avait 32 recommandations, et je suis à peu près sûr que c'était l'un des principaux aspects: l'importance de la consultation de la communauté qui sera touchée par les changements. C'est aussi la raison pour laquelle cela fait partie des aspects que nous avons examinés: menaient-ils des consultations auprès de la communauté bénéficiaire?

L'hon. Gerry Byrne: Qu'est-ce que vous avez trouvé?

M. Frank Barrett: Dans les cinq cas, nous avons trouvé de la consultation dans une certaine mesure. Donc, ils n'allaient pas tout simplement de l'avant avec les changements sans jamais consulter qui que ce soit. Il y a toujours eu... Et nous avons signalé quelques cas, en particulier RHDCC — comme on l'a déjà mentionné — et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, où la consultation a été en réalité très réelle.

L'hon. Gerry Byrne: C'est bon. Merci beaucoup.

Monsieur Scrimger, aimeriez-vous ajouter quelque chose?

M. Tom Scrimger: Je n'ai rien à ajouter, vraiment. Je pense que la consultation fait maintenant partie d'un processus inhérent de gestion des subventions et des contributions au sein des ministères et des organismes.

L'hon. Gerry Byrne: Merci beaucoup.

Monsieur le président, l'une des choses que j'aimerais explorer au cours des quelques minutes qui me sont allouées, c'est ce que le vérificateur général a dit dans son exposé:

... nous avons constaté que ni le Secrétariat ni les autres organisations fédérales auditées n'avaient évalué l'incidence de leurs activités sur les organisations bénéficiaires.

Monsieur Scrimger, je ne voulais pas nécessairement me concentrer sur les organisations bénéficiaires, mais plutôt sur les organisations qui n'en sont pas.

Sur le plan du suivi des conséquences de certaines de vos décisions, est-ce que vous envisageriez d'examiner les effets produits sur les organisations qui ne sont pas bénéficiaires? Autrement dit, ces organisations pourraient-elles avoir rencontré des obstacles à l'obtention de subventions et de contributions en raison des changements, et en partie pour les raisons que j'ai décrites comme étant possibles? Est-ce que vous envisageriez cela, et est-ce que vous vous engageriez à le faire?

M. Tom Scrimger: Je dirais que l'objectif de notre travail est de réduire le fardeau administratif des organisations bénéficiaires.

Je pense que votre deuxième question porte sur un aspect que nous pourrions examiner dans le cadre d'un examen des politiques, mais je ne peux m'engager à rien de précis en ce moment.

Le président: D'accord. Je suis désolé, mais votre temps est écoulé, monsieur Byrne. Merci.

Je vous remercie de vos réponses.

Sur ce, je veux...

Oui?

[Français]

M. Alain Giguère: Monsieur le président, j'aimerais que l'ACDI dépose un document contenant des renseignements.

Est-ce que je peux faire cette requête?

[Traduction]

Le président: Allez-y très rapidement.

[Français]

M. Alain Giguère: L'ACDI a indiqué qu'elle faisait l'objet de réductions massives de personnel. Comme il est indiqué au point 2.31 que ce sont maintenant les administrateurs généraux qui supervisent le niveau de risque, j'aimerais qu'on nous remette le plan de gestion du personnel pour que nous puissions nous assurer que l'ACDI a encore l'expertise et les ressources humaines nécessaires pour évaluer le risque. J'aimerais que ce document soit remis au comité.

Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Madame Stimpson.

Mme Sue Stimpson: Si vous m'en faites la demande, je peux vous transmettre un document.

Le président: Très bien. Merci.

Il ne semble y avoir aucun problème.

Je vais donc encore une fois essayer de lever la séance.

Je remercie nos invités: le vérificateur général, le contrôleur général adjoint et tous les représentants des agences et ministères. Merci beaucoup d'être venus aujourd'hui.

Chers collègues. La séance est levée. Nous nous verrons jeudi.

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>