



Chambre des communes  
CANADA

## Comité permanent du patrimoine canadien

---

CHPC



NUMÉRO 034



2<sup>e</sup> SESSION



40<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 3 novembre 2009**

**Président**

M. Gary Schellenberger



## Comité permanent du patrimoine canadien

Le mardi 3 novembre 2009

• (1105)

[Traduction]

**Le président (M. Gary Schellenberger (Perth—Wellington, PCC)):** Je déclare ouverte la 34<sup>e</sup> séance du Comité permanent du patrimoine canadien. Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, nous étudions la gestion des subventions aux organismes culturels par le ministère du Patrimoine canadien.

Aujourd'hui, nous accueillons les représentants du ministère du Patrimoine canadien, Jean-Pierre Blais, sous-ministre des Affaires culturelles, et Pablo Sobrino, sous-ministre adjoint de la Planification et des affaires ministérielles.

Soyez les bienvenus, messieurs.

Oui, monsieur Angus.

**M. Charlie Angus (Timmins—Baie James, NPD):** J'ai une question de nature administrative.

L'ordre du jour a subi je ne sais combien de changements. Je croyais que nous traiterions de certains de nos travaux aujourd'hui. Je crois savoir que cela a été reporté à jeudi.

Est-ce vrai?

**Le président:** C'est exact.

**M. Charlie Angus:** Ce qui me préoccupe, c'est que nous devons traiter du rapport du comité sur les compressions effectuées au budget du programme de diversité de la musique canadienne. À l'une de nos séances précédentes, on a souligné que le temps du comité est précieux. Je crains que nous ne perdions du temps. Nous tiendrons une autre réunion pour planifier les travaux du comité. Il nous faudra aussi traiter du rapport sur les compressions budgétaires dont le programme de diversité de la musique a fait l'objet, et toutes nos autres études seront reportées à plus tard.

Je tiens à dire, aux fins du compte rendu, que je suis prêt à m'en remettre à la sagesse du président et du greffier pour l'instant, mais qu'il nous faudrait faire un meilleur usage de notre temps.

**Le président:** Nous avons une réunion de deux heures jeudi. À l'ordre du jour figurent les travaux du comité; nous pourrions donc parler de toutes ces questions à ce moment-là.

**M. Charlie Angus:** Bien. Merci.

**Le président:** Vous avez la parole, monsieur Blais.

[Français]

**M. Jean-Pierre Blais (sous-ministre adjoint, Affaires culturelles, ministère du Patrimoine canadien):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Cela me fait plaisir d'être ici ce matin pour vous fournir de l'information sur le processus suivi par le ministère lors de l'octroi de subventions et de contributions dans le domaine des arts et de la culture. Je suis accompagné de mon collègue, Pablo Sobrino.

[Traduction]

Pablo est sous-ministre adjoint de la Planification et des affaires ministérielles; il a donc une vue d'ensemble de toutes les subventions et contributions accordées par le ministère.

Pour ma part, je m'occupe des programmes de financement des arts et de la culture du ministère — pas tous, mais la plupart d'entre eux.

Je crois que, à deux, nous pourrions répondre à la plupart de vos questions.

Vous avez sous les yeux un document de neuf pages. Je sais que le temps est limité et je me contenterai donc de vous résumer ces documents.

[Français]

pour permettre le plus de questions possible. Pour aller plus rapidement, monsieur le président, je peux passer à la page 2.

Puisque vous êtes membres de ce comité, je présume que vous connaissez déjà l'importance de la culture pour le développement du Canada sur les plans social et économique, ainsi que les divers outils. Je vais donc tout de suite passer la parole à M. Sobrino.

**M. Pablo Sobrino (sous-ministre adjoint, Planification et affaires ministérielles, ministère du Patrimoine canadien):** Merci, Jean-Pierre.

J'aimerais dire, tout d'abord, que les subventions et contributions sont la responsabilité de notre ministère. On distribue près de 1,1 milliard de dollars par année en subventions et contributions.

[Traduction]

Le ministère administre 39 programmes distincts comptant 43 sous-volets; ces programmes vont des arts et de la culture au patrimoine, aux jeunes Autochtones et aux sports. En tout, 7 800 subventions et contributions ont été approuvées en 2008-2009, le dernier exercice, et plus de 4 000 d'entre elles ont été approuvées par le ministre du Patrimoine canadien ou les ministres d'État responsables des programmes.

Nous administrons aussi d'autres programmes, comme le programme Le Canada en fête. Les subventions et contributions accordées au titre de ce programme sont de moins de 3 000 \$. Quelque 1 400 demandes ont été traitées. Il s'agit de demandes de subventions pour les célébrations de la Fête du Canada.

Notre directeur général des sports s'occupent du programme d'aide aux athlètes dans le cadre duquel on accorde des contributions aux athlètes, aux athlètes brevetés et aux athlètes de haut niveau. Nous avons approuvé environ 2 300 de ces demandes.

Dans notre gestion de ces programmes, nous cherchons l'équilibre entre la prestation de programmes permettant d'atteindre les objectifs du gouvernement et une bonne reddition de comptes, la diligence raisonnable et une bonne gestion des risques.

Passons maintenant à la page 4. Voici un bref aperçu du cadre de fonctionnement du ministère qui compte trois éléments. Il y a d'abord le cadre législatif, qui comprend les lois qui régissent la reddition de comptes que nous avons mis en place.

Il y a aussi un cadre politique qui a été établi par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans le cas des subventions et des contributions, la politique la plus importante est celle du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert, qui régit la gestion des paiements de transfert pour les divers programmes.

Enfin, il y a un cadre de gestion du risque qui nous indique comment gérer les risques dans le traitement de chaque demande de subvention ou de contribution.

La plupart des changements qui ont été apportés dans les subventions et les contributions font suite aux recommandations du Groupe d'experts indépendants sur les programmes de subventions et de contributions qui s'est réuni en 2007. Le groupe a remis au gouvernement un rapport que celui-ci a mis en œuvre en 2008 au moyen d'un plan d'action. Patrimoine canadien est l'un des six ministères d'avant-garde qui ont été chargés de diriger la mise en œuvre du plan d'action.

Essentiellement, notre plan d'action — il compte 21 initiatives que je peux vous décrire en plus de détails, si vous le souhaitez — est centré sur une meilleure communication avec nos clients, la gestion du risque et l'amélioration du cheminement des dossiers au sein de notre système.

En matière de communication, on a souvent évoqué les normes de service, le temps qui s'écoule entre la réception de la demande et le premier versement. Le 1<sup>er</sup> avril 2010, nous comptons afficher sur notre site Web les normes de service de tous nos programmes afin que notre rendement puisse être évalué en fonction de ces normes.

Je vous renvoie à la page 6 et je cède la parole à Jean-Pierre qui vous parlera des programmes artistiques et culturels.

• (1110)

[Français]

**M. Jean-Pierre Blais:** Comme mon collègue l'a mentionné, nous appuyons une vaste diversité d'activités, de programmes, d'individus et d'associations récipiendaires partout au ministère, et c'est particulièrement le cas dans le domaine des arts et de la culture.

[Traduction]

Nos clients sont variés et vont des petits organismes à but non lucratif et d'organisations oeuvrant pour le patrimoine à de grandes entreprises à but lucratif dans les secteurs de la culture, des livres, des périodiques et de la musique. Notre clientèle est donc très vaste et variée.

Les organisations qui sont nos clients prennent toutes sortes de formes. Elles vont des petits organismes qui ont parfois un bénévole pour demander les subventions et les contributions aux grandes sociétés qui ont une importante capacité interne.

Compte tenu de la diversité des objectifs de nos programmes et de nos clients, nous avons conçu nos programmes pour, d'une part, répondre aux besoins de nos clients et, d'autre part, assurer la reddition de comptes et une bonne gestion des fonds.

[Français]

On pensait qu'il serait utile de traiter de deux cas d'espèce pour montrer sur le plan pratique ce que cela veut dire, sur le terrain, lorsqu'on doit créer une structure pour des programmes qui tentent d'atteindre plusieurs objectifs.

Le premier que je vais mentionner est

• (1115)

[Traduction]

Le Fonds du Canada pour la présentation des arts a été créé en 2001 pour donner aux Canadiens un accès direct à un vaste ensemble d'expériences artistiques professionnelles dans leurs collectivités. Ce programme assure un financement aux organismes canadiens à but non lucratif qui montent des festivals ou des séries de spectacles ainsi qu'aux organismes qu'elles appuient. Nous leur accordons des subventions et des contributions.

Permettez-moi de faire une parenthèse pour que tous comprennent bien la différence entre une subvention et une contribution.

Les contributions s'accompagnent de plus de formalités administratives. Il s'agit en fait d'un contrat. C'est un contrat détaillé signé, d'une part, par la Couronne ou le gouvernement fédéral et, d'autre part, par celui qui reçoit des fonds. Ce contrat prévoit un calendrier de paiements détaillé. Ce contrat prévoit aussi le dépôt de rapports, parfois chaque mois, et la comptabilité. On exige souvent aussi des états financiers vérifiés. C'est un système très complexe.

L'octroi d'une contribution est indiqué dans certains cas, mais pas dans tous les cas. Dans ces autres cas, nous accordons des subventions. Les subventions nécessitent beaucoup moins de formalités administratives. Il s'agit d'une lettre accordant une somme d'argent. On remet un chèque habituellement pour une somme forfaitaire plutôt que de prévoir une série de versements en échange de rapports. Un rapport de nature générale est toutefois exigé à la fin.

Pablo a évoqué plus tôt l'analyse fondée sur les risques. Dans certains cas, s'il s'agit d'un client de longue date ou d'une somme d'argent moins importante, en nous fondant sur l'analyse des risques, nous privilégions l'octroi d'une subvention plutôt que d'une contribution. Dans d'autres cas, en raison de l'envergure, de la complexité, de la nature du programme ou des antécédents du client, nous préférons conclure un accord prévoyant l'octroi d'une contribution plus importante, un processus administratif plus complexe. Les deux formes de financement sont bonnes, il s'agit simplement de choisir celle qui est la mieux indiquée.

Du point de vue du client, il est beaucoup plus facile de recevoir des subventions.

[Français]

La subvention est beaucoup plus simple. Le processus d'analyse est semblable, mais au bout du compte, le client reçoit son argent plus rapidement. Le fardeau de produire des rapports est moins grand pour lui.

En ce qui concerne le Fonds du Canada pour la présentation des arts, notre aide est distribuée de la façon suivante: 46 p. 100 aux festivals, 38 p. 100 aux présentateurs, 11 p. 100 à un mélange des deux. En général, on couvre environ 12 p. 100 des frais admissibles.

[Traduction]

En moyenne, la somme demandée est d'environ 49 000 \$ et la somme médiane accordée est d'environ 25 000 \$. Comme vous pouvez le constater, c'est une somme d'argent relativement modeste pour la plupart.

Sur nos 550 clients environ, 60 p. 100 reçoivent une subvention, même si cela ne représente que 20 p. 100 de notre budget total. C'est plus facile pour les clients parce que la somme est moins élevée. Quant à nous, c'est une façon appropriée de gérer le risque.

Nous accordons environ 240 contributions à nos 549 clients. Cela représente environ 40 p. 100 du volume, mais 80 p. 100 de notre budget total.

D'année en année, nous tentons d'améliorer la proportion des subventions par rapport aux contributions. Ainsi, en 2006-2007, le Fonds du Canada pour la présentation des arts a versé 40 p. 100 de ces sommes en subvention. En 2008, cette proportion est passée à près de 60 p. 100. Nous nous attendons à ce que ce pourcentage augmente encore l'an prochain. Nous savons que les contributions entraînent un fardeau administratif pour nos clients.

Pour mieux répondre aux besoins de nos clients, nous avons aussi adopté des contrats pluriannuels. Même quand nous décidons d'octroyer une contribution, cela peut se faire sur plusieurs années et le client ne traite alors avec nous qu'une seule fois, au moment où nous analysons sa demande.

[Français]

Par la suite, on conclut une entente de contribution pluriannuelle. Cela aussi diminue le fardeau.

À la page 8, on parle du Fonds du livre du Canada — l'ancien PADIE —, qui est doté d'un budget d'environ 37 millions de dollars.

[Traduction]

Surtout, cette structure a permis de promouvoir un secteur canadien fort offrant des livres canadiens de classe mondiale aux lecteurs du pays et du reste du monde.

Ce programme compte trois mécanismes de prestation. Environ 66 p. 100 des montants sont versés en fonction d'une méthode de financement fondée sur les ventes de l'année précédente. Un calcul permet de déterminer quelle somme d'argent sera versée. Il faut un certain temps pour faire ce calcul pour toute l'industrie, mais une fois qu'on dispose de toutes les informations, le calcul est assez facile à faire. Cela fonctionne bien, parce que le groupe ainsi subventionné est homogène, parce que ce programme récompense le succès et parce qu'il est prévisible. Les bénéficiaires ont une bonne idée de ce qu'ils recevront comme financement.

Dans ce programme de 37 millions de dollars, on finance aussi des projets ciblés. Pour ce faire, on procède à une sélection. Les intéressés présentent un projet de mise en marché, par exemple, de perfectionnement professionnel ou d'amélioration technologique. Bien sûr, nous procédons ensuite à une analyse pour nous assurer de verser nos fonds, qui ne sont pas illimités, aux projets les plus méritoires.

La troisième forme de financement est celle du financement administré par un tiers. Nous faisons appel à l'Association pour l'exportation du livre canadien, un groupe d'experts qui, depuis de nombreuses années, s'occupe de mise en marché des livres sur la scène internationale. Nous accordons du financement par l'entremise de ce programme très efficace et hautement spécialisé.

Comme l'a indiqué Pablo plus tôt, nous tentons de trouver le juste équilibre entre une prestation efficiente, d'une part, et une bonne

gestion, d'autre part, et, pour ce faire, nous adaptons les divers mécanismes de prestation à nos clients. Nous tentons constamment d'améliorer le service aux clients.

• (1120)

[Français]

Je cède la parole à M. Sobrino.

[Traduction]

**M. Pablo Sobrino:** Je sais que votre comité a discuté des problèmes que nous avons connus. Il ne fait aucun doute que nous avons des problèmes, et nous le reconnaissons. Nous avons commencé la mise en oeuvre de notre plan d'action pour donner suite aux recommandations du groupe d'experts. Nous évaluons nos processus et nous nous efforçons constamment d'être plus efficaces et efficaces.

Nous travaillons aussi à faire en sorte que le programme artistique et culturel réponde aux besoins et aux attentes des clients et contribue à l'atteinte des objectifs du gouvernement.

Sur ce, je vous passe la parole, monsieur le président.

**Le président:** Merci beaucoup de votre exposé.

Le premier intervenant sera M. Rodriguez.

[Français]

**M. Pablo Rodriguez (Honoré-Mercier, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci à vous deux. Je suis content de savoir que je ne suis pas le seul Pablo en ville; c'est très rare qu'on en rencontre.

**Une voix:** Il y en avait un autre, c'était Pablo Picasso.

**M. Pablo Rodriguez:** Oui, mais il ne demeure pas ici!

C'est intéressant d'avoir un survol de ce que fait Patrimoine canadien. Cependant, la réunion d'aujourd'hui porte plus précisément sur la gestion des subventions et est liée, entre autres, aux problèmes de décaissement et de retard, dans certains cas. J'ai eu l'occasion de faire le tour du Canada cet été sur la question de la culture et j'ai rencontré des organismes d'un peu partout. Il y avait des problèmes sérieux. Je pense à certains festivals ou programmes à Montréal où il est arrivé que l'argent ne soit reçu qu'après l'événement ou la semaine qui le précédait. Dans un tel cas, il est impossible de planifier, et cela met en péril certains événements.

Avez-vous un commentaire général à faire là-dessus?

**M. Jean-Pierre Blais:** Vous avez raison de dire que dans certains cas, il y a eu des ratés. En ce qui concerne les festivals, un des problèmes est que l'attribution de fonds a lieu en février ou en mars et qu'on doit livrer le programme pour l'été qui suit. La grande majorité des festivals ont lieu à l'été. On peut éviter ces problèmes en concluant des ententes sur plusieurs années. Ainsi, le cycle de planification est plus long. Au lieu de commencer le cycle un mois ou deux avant l'été, qui est la période des festivals, on peut le commencer avant.

**M. Pablo Rodriguez:** Où en sont les ententes pluriannuelles?

**M. Jean-Pierre Blais:** Dans le cadre de notre plan d'action sur la livraison des subventions et contributions, c'est l'un des vecteurs pour améliorer la qualité du service. Cela variera d'un programme à l'autre.

**M. Pablo Rodriguez:** Y a-t-il des programmes qui posent plus problème que d'autres?

**M. Jean-Pierre Blais:** C'est basé sur le risque. On ne peut pas dire qu'on va faire des ententes pluriannuelles dans une proportion de 25 ou de 30 p. 100 partout au ministère. On essaie de le faire là où c'est logique. On a des clients qu'on voit tout le temps. Donc, on les connaît et on sait même qu'ils sont capables de fournir leurs rapports à temps. Dans une perspective d'évaluation des risques, c'est dans des cas de ce genre qu'il est absolument approprié de conclure de telles ententes, et on tente de le faire davantage. D'ailleurs, cela libère des effectifs du ministère, qui peuvent se consacrer à d'autres activités.

•(1125)

**M. Pablo Rodriguez:** Est-ce aussi un problème...

Monsieur Sobrino, vous voulez dire quelque chose.

**M. Pablo Sobrino:** J'allais simplement ajouter que l'an passé, en 2008-2009, on a augmenté le nombre de contributions pluriannuelles de 10 p. 100. C'était un projet-pilote. On l'a fait pour neuf programmes, dont un programme pour les arts et un programme d'édition de livres. On a commencé un programme pour augmenter le nombre de... C'est en marche maintenant.

**M. Pablo Rodriguez:** C'était pour augmenter le nombre d'ententes pluriannuelles.

Dans le cas d'organismes que vous connaissez bien et avec qui vous êtes en relation depuis longtemps, pourrait-il y avoir des ententes pluriannuelles ou un décaissement en début d'année, ou quelque chose comme ça?

**M. Jean-Pierre Blais:** Oui.

**M. Pablo Rodriguez:** Ça se pourrait?

**M. Jean-Pierre Blais:** Oui, c'est une autre façon de le faire.

Le taux de 10 p. 100 représente 2 200 clients du ministère, qui ont tous bénéficié de cette mesure. Cela représente environ le quart des clients du ministère. Cela a un impact direct, puisqu'ils pourront faire une planification à plus long terme. Comme vous le savez, beaucoup de programmes du ministère ont été renouvelés pour cinq ans. On avait besoin de cela pour pouvoir faire une planification pluriannuelle nous-mêmes. Il nous faut les renouvellements à long terme.

**M. Pablo Rodriguez:** Dans le cas où les organismes n'ont pas l'argent à temps ou ont des problèmes à cause de ça, cela vous nuit aussi. Vous avez des objectifs communs. Que les bénéficiaires aient des problèmes nuit aux objectifs du ministère.

**M. Jean-Pierre Blais:** Il y a certaines circonstances. Je pense au Volet entrepreneurs de la musique. En se basant sur leur flux de trésorerie, on leur donne, dès le début de l'année, un certain montant d'argent, soit une avance sur l'entente de contribution, pour qu'ils puissent le gérer. Il y a même un cas où on a versé jusqu'à 90 p. 100 de l'argent qui leur avait été octroyé. Plus tard, on fait l'analyse des dossiers et on donne la compensation nécessaire.

**M. Pablo Rodriguez:** Lorsque l'argent tarde à venir, ces organismes sont-ils avisés par lettre ou contactés de toute autre manière? Vous le faites peut-être dans certains cas, mais selon ce que je sais, vous ne le faites pas.

**M. Jean-Pierre Blais:** Les normes de service déjà attestées et qui seront en place à compter du 1<sup>er</sup> avril 2010 seront extrêmement

transparentes. Les gestionnaires de programme vont savoir où ils en sont relativement à leurs normes de service. On pourra suivre cela. Parfois, les récipiendaires pensent que leur demande est complète et disent avoir envoyé la demande, mais n'avoir aucune nouvelle. Souvent, les demandes sont incomplètes.

**M. Pablo Rodriguez:** Vous leur dites qu'elle est incomplète.

**M. Jean-Pierre Blais:** On le leur dit. On fait des...

[Traduction]

**Le président:** Votre temps est écoulé. Merci.

Madame Lavallée.

[Français]

**Mme Carole Lavallée (Saint-Bruno—Saint-Hubert, BQ):** Avez-vous des statistiques sur les retards des différents programmes de subvention?

**M. Jean-Pierre Blais:** Certains programmes comportent des normes. C'est un changement organisationnel. Dans l'année en cours, on a fait des essais, pour certains programmes, pour voir comment cela fonctionne.

**Mme Carole Lavallée:** Avez-vous des statistiques?

**M. Jean-Pierre Blais:** Les statistiques que nous avons à l'heure actuelle sont imparfaites. Je disais à votre collègue que si quelqu'un envoie une demande signée, mais qui est incomplète à 40 p. 100 ou 60 p. 100, elle est comptabilisée et l'horloge commence à tourner. Nos normes de service devront définir à quel moment on considère que la demande est complète. Les statistiques contenues dans notre système actuel... Les choses seront différentes, parce que l'on va changer nos systèmes. À l'heure actuelle, dès que quelqu'un a fait une demande, c'est comptabilisé, qu'elle soit complète ou non.

**Mme Carole Lavallée:** Mon collègue M. Roger Pomerleau et moi avons fait le tour du Québec. On est allés dans tous les coins et recoins du Québec. On a rencontré beaucoup d'organismes culturels qui se plaignaient des retards à recevoir une réponse. Un organisme — je pourrai vous le nommer après la rencontre, si vous le voulez — a même raconté ceci: il a fait sa demande au mois d'octobre 2008 et au printemps dernier, on lui a répondu qu'il recevrait une réponse en septembre 2009, alors que son activité devait se tenir au mois d'août 2009. Ce n'est pas normal.

J'ai d'autres exemples d'organismes qui ont obtenu une subvention, mais qui l'ont su le jour même de l'activité. J'ai des noms et des dates d'événement. Tout ce que je vous dis est documenté. Partout au Québec, cette situation revient constamment. Cela touchait souvent le Fonds des partenariats, mais cela touchait aussi d'autres programmes de subvention. On a l'impression que c'est la façon de fonctionner de Patrimoine canadien. Les organismes n'ont pas leur réponse à temps. Il y a un laisser-aller que je ne comprends pas. Vous n'avez pas de statistiques, ce qui explique en partie la situation. On se demande quelles vraies solutions pourraient être apportées. On ne connaît pas la vraie raison.

Est-ce un manque de personnel ou de budget? Combien de temps le bureau du ministre prend-il pour trier les projets? Cette période-là est-elle normale? S'allonge-t-elle? Est-ce possible de la raccourcir? Ce sont toutes des questions auxquelles j'aimerais que vous répondiez. Quelles sont les vraies raisons?

● (1130)

**M. Jean-Pierre Blais:** Oui, je comprends.

Je disais que les normes de service n'étaient pas en application partout. Par contre, nous avons un système qui permet de calculer les délais. Il est imparfait, du fait qu'il calcule à partir du moment où la demande est reçue, et ce, qu'elle soit complète ou non. Or notre nouveau système va être plus perfectionné.

Dans le domaine des arts et de la culture, les délais du ministère sont en moyenne d'environ six mois ou six mois et demi, du dépôt de la demande jusqu'à la fin. C'est la norme. Pour les cas d'exception, je préfère ne pas...

**Mme Carole Lavallée:** Vous ne semblez pas comprendre que ce ne sont pas des exceptions. Partout au Québec, j'ai entendu le même commentaire. J'ai été un peu étonnée d'entendre mon collègue Pablo Rodriguez dire que la situation était la même partout au Canada. Le problème était si important que ce comité a décidé de s'y pencher. Le fait est que c'est un vrai problème. Il y a des problèmes qui n'en sont pas vraiment. Ceux-là font partie d'une autre liste. Il faut faire le tri et classer les problèmes par priorité. Ce problème est criant. Les artistes et les organismes culturels se plaignent beaucoup à ce sujet. Il faut trouver les vraies raisons et les vraies solutions.

**M. Jean-Pierre Blais:** Je suis tout à fait d'accord avec vous. La conjoncture économique fait en sorte que les organismes sont encore plus vulnérables. C'est pourquoi on a déjà un plan d'action. Qu'il s'agisse de subventions ou d'ententes pluriannuelles, l'objectif est d'appliquer des normes de service plus acceptables.

Pour l'individu qui attend sa contribution, sa réponse ou son chèque, peu importe, le délai peut paraître très long, j'en conviens. Pour ce qui est de l'exemple que vous avez donné concernant le délai de plus de 12 mois, il s'agit, selon nos statistiques, d'environ 1 ou 2 p. 100 des cas, et il arrive que le retard soit dû au fait que la demande était incomplète. Imaginez le cas d'un espace culturel, d'un programme d'infrastructure. Ces projets requièrent parfois qu'une analyse technique du sol soit effectuée ou que des fonds soient d'abord versés par un autre ordre de gouvernement. Dans certains cas, le problème n'est pas que nous n'avons pas fini notre travail...

**Mme Carole Lavallée:** Vous me donnez des exemples compréhensibles, mais il y a d'autres cas.

[Traduction]

**Le président:** Votre temps est écoulé.

[Français]

**Mme Carole Lavallée:** Dans le cas des projets de partenariat dans le domaine des arts, il ne s'agissait pas seulement d'analyses des sols.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Vous pourrez probablement répondre à quelques-unes des nombreuses questions qui ont été posées, notamment par Mme Lavallée, d'ici la fin de la période de questions. Vous aurez peut-être même du temps de parole pendant le prochain tour.

Monsieur Angus, vous avez la parole.

**M. Charlie Angus:** Merci, monsieur le président.

Merci d'être venu. Vous avez présenté un excellent exposé. Il est encourageant d'apprendre que vous avez adopté le financement pluriannuel; la stabilité est certainement essentielle pour les organismes de diffusion artistique.

Ce qui me préoccupe, toutefois, s'agissant de votre plan d'action, c'est qu'il faut déterminer où se trouvent les goulots d'étranglement, ce qui ne semble pas avoir été fait. Plusieurs fois, vous avez dit que 40 ou 60 p. 100 des demandes n'étaient pas complètes. Je peux concevoir que cela se produise parfois, mais moi, je connais les organismes de diffusion artistique et je sais que ce sont des professionnels; je vois donc mal comment il se fait qu'ils présentent tant de demandes incomplètes.

Votre cadre de gestion des subventions et contributions comprend un volet législatif, la Loi fédérale sur la responsabilité, la Loi sur la gestion des finances publiques et la Loi sur le vérificateur général, ainsi que la politique du Conseil du Trésor et un cadre de gestion du risque. Manifestement, les demandes doivent franchir bien des étapes.

Je ne vois toutefois pas le bureau du ministre. Combien de projets sont évalués personnellement par le ministre? Quelle est la répartition de ces demandes entre les subventions et les contributions? Passe-t-il en revue chacune des demandes avant qu'elle soit approuvée? Y a-t-il un pourcentage? Comment cela fonctionne-t-il?

**M. Pablo Sobrino:** Au ministère du Patrimoine canadien, le ministre du Patrimoine canadien ou le ministre d'État d'un programme particulier approuve chaque subvention et contribution autres celles qui sont accordées dans le cadre du programme Le Canada en fête et du programme d'aide aux athlètes. Plus de 4 000 dossiers passent par le bureau du ministre.

Nous devons faire montre de diligence raisonnable à toutes les étapes du processus. Au niveau du programme, nous évaluons l'admissibilité, nous obtenons des précisions pour déterminer si le postulant satisfait aux exigences d'admissibilité et aux objectifs du programme. Les objectifs du programme ne s'appliquent pas qu'à une région en particulier, mais bien à tout le pays.

● (1135)

**M. Charlie Angus:** Je vois. Le ministre doit examiner ces quelque 4 000 demandes, mais, à tout bout de champ, il se déplace ici et là au pays pour faire diverses annonces. Est-il tenu d'approuver ou non ces demandes dans un délai donné?

Des gens qui sont mêlés très étroitement à ces demandes de subventions m'ont dit que tout semble bien aller jusqu'à ce que la demande se retrouve sur le bureau du ministre où elle peut rester un temps indéterminé.

Quelles mesures prenez-vous pour que le ministre examine et approuve ces demandes?

**M. Pablo Sobrino:** Le plus important changement que nous avons apporté à notre processus porte sur la gestion du risque. À l'heure actuelle, presque tous les dossiers font l'objet d'un examen du risque. Nous examinons la documentation...

**M. Charlie Angus:** Excusez-moi, mais quel risque est-ce que vous ou le ministre examinez — le risque politique?

**M. Pablo Sobrino:** Non, non, le ministre doit aussi faire preuve de diligence raisonnable. C'est le ministre qui a le pouvoir de signature. C'est le ministre qui doit rendre des comptes sur l'administration des programmes.

En général, au bureau du ministre, on détermine si la demande satisfait aux exigences du programme et on s'assure que tous les risques ont été bien évalués.

La gestion du risque est ce qui nous ralentit le plus. C'est le principal changement que nous avons apporté.

**M. Charlie Angus:** Et cela crée un goulot d'étranglement au bureau du ministre où les 4 000 dossiers attendent?

**M. Pablo Sobrino:** Le processus a ralenti dans tout le ministère. Nous devons gérer le risque en mettant en place un système nous permettant de séparer les clients présentant un faible risque des clients présentant un risque plus élevé. Par risque, j'entends la capacité du client de remplir les objectifs du programme établi par le gouvernement.

**M. Charlie Angus:** Encore une fois, je ne comprends pas. Je peux comprendre qu'un nouveau gouvernement veuille éviter de faire d'erreurs, mais on parle ici de demandeurs très professionnels avec qui vous faites affaire à chaque année. Il y a 4 000 demandes sur le bureau du ministre, et vous examinez chacune selon la menace de risque. Encore une fois, j'aurais pensé que la plupart des évaluations du risque auraient été effectuées avant que les demandes en arrivent là.

J'ai parlé à des diffuseurs qui m'ont dit qu'il a fallu 10 mois avant d'avoir l'approbation. Le projet était en bonne partie terminé. On leur a dit que le retard était attribuable au ministre.

Il ne s'agit pas de responsabilité, à ce que je sache.

**M. Jean-Pierre Blais:** Monsieur Angus, je m'oppose au portrait que vous brossez, soit qu'il y a 4 000 dossiers en attente sur le bureau du ministre. Ce n'est pas vrai.

**M. Charlie Angus:** Vous avez dit qu'il y avait 4 000 dossiers et que le ministre les regarde tous, et qu'ils sont examinés...

**M. Jean-Pierre Blais:** Ça ne veut pas dire que les dossiers sont en attente sur son bureau.

**M. Charlie Angus:** Ils pourraient être dans une valise.

**M. Jean-Pierre Blais:** Il y a un processus. Dans notre système, le ministre assume la responsabilité ultime. Il a les pouvoirs. Il a absolument le droit, par le truchement d'un système ou de son cabinet, d'examiner certaines questions. Il s'agit de notre système.

**M. Charlie Angus:** Je sais, mais il doit aussi traiter les dossiers dans un délai raisonnable.

**M. Jean-Pierre Blais:** Absolument, mais j'aimerais que vous compreniez qu'il est injuste pour vous de dire que tous les problèmes dans le système, qui commence par une demande et qui finit par l'approbation ultime du ministre, et tous les retards, sont attribuables à une étape du système, soit au bureau du ministre. Les problèmes sont un peu partout dans le système.

**M. Charlie Angus:** Non, j'en ai parlé parce que vous n'avez pas soulevé la question relativement aux diverses stratégies, et jusqu'à ce qu'on fasse quelque chose, nous avons un problème.

**Le président:** Monsieur Angus, vous n'avez plus de temps.

Monsieur Bruinooge.

**M. Rod Bruinooge (Winnipeg-Sud, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins de nous avoir donné aujourd'hui davantage d'information sur de nombreux changements qui vont de toute évidence faire une différence importante pour notre secteur important des arts et de la culture partout au pays.

La séance d'aujourd'hui tombe à point nommé entre autres parce qu'elle donne aux représentants du ministère, à vous-même, l'occasion de parler avec précision des nombreux changements mis en oeuvre. Je suis heureux d'entendre que le processus se déroule bien.

Je vais tenter de me concentrer sur certains de ces changements.

D'abord, j'aimerais qu'on parle un peu du choix initial de PCH pour être un organisme d'avant-garde, et aussi du processus suivi pour qu'il fasse partie de ces ministères d'avant-garde, du groupe d'experts et des résultats qui en ont découlé. Pouvez-vous nous dire plus précisément quels étaient les résultats?

Vous pourriez peut-être simplement commencer par nous dire pourquoi PCH a été choisi.

• (1140)

**M. Pablo Sobrino:** Patrimoine canadien a été choisi pour faire partie des six ministères d'avant-garde, c'est ainsi qu'ils sont nommés, à cause du volume élevé de subventions et de contributions et de la vaste gamme de programmes que nous avons.

Comme Jean-Pierre l'a mentionné, de la petite organisation à but non lucratif à la grande entreprise du domaine culturel, cette diversité explique pourquoi on nous a choisis. On a aussi demandé à Affaires indiennes, Transports Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, et j'essaie de me rappeler du dernier ministère. Ces six ministères ont été choisis pour cette raison, et ils ont été choisis pour examiner les processus.

Lorsque les membres du groupe d'experts ont voyagé au pays, ils ont entendu de nombreux témoins qui ont soulevé exactement les mêmes préoccupations que vous, concernant les retards pour le traitement des subventions et des contributions, les difficultés auxquelles les clients font face pour produire les rapports et le processus non normalisé de demande. Ainsi, une organisation qui soumettrait une demande à trois différents types de programmes devrait remplir trois formulaires complètement différents et satisfaire à des critères totalement différents.

Le groupe d'experts a proposé un certain nombre de recommandations, qui consistaient à simplement mieux communiquer, à s'éloigner de la culture de la peur du risque dans le traitement des dossiers, de façon que vous ne gériez que les risques, et à simplifier les processus.

On a soulevé, par exemple, la question des erreurs dans les demandes. Un des projets en cours consiste à permettre la présentation des demandes de subventions et de contributions en ligne. Voici un exemple. Présentement, lorsque vous remplissez votre demande de passeport, le système s'assure que vos renseignements sont bien entrés. Eh bien, en gros, voilà le même type de service que nous voulons offrir à nos clients pour qu'ils entrent les bons renseignements dès le début. De même, pour les clients qui ont déjà présenté une demande, nous détenons déjà beaucoup de renseignements à leur sujet, alors on pourra les réutiliser et les faire vérifier par le client lors des futures demandes.

Voilà donc l'aspect initial, s'assurer que les renseignements sont exacts. Puis, il y a la question des normes de service, à savoir faire connaître à nos clients le déroulement du processus. Et en ce qui concerne la gestion du risque, il faut poser les questions nécessaires pour gérer directement le risque, plutôt que d'essayer d'en arriver à une tolérance zéro du risque.

Le groupe d'experts a examiné en particulier ce changement de culture dans tous les ministères.

**M. Rod Bruinooge:** Oui, voilà un bon changement de la culture du ministère, de s'éloigner de l'attitude qu'ils sont coupables jusqu'à preuve du contraire, ce que l'on voit parfois dans le cadre de ces demandes. Je pense que c'est un excellent changement.

Où en êtes-vous dans la mise en oeuvre? Peut-être n'êtes-vous pas encore rendus là. Où en êtes-vous dans ce processus?

Selon certaines demandes que nous avons entendues de la part des députés de l'opposition à ce sujet, je pense qu'il est pertinent de vous demander où en est rendu le ministère dans la mise en oeuvre de ces changements internes pour améliorer le système.

**M. Pablo Sobrino:** Nous avons fait de bons progrès. Il y a trois étapes importantes. À titre de ministère modèle, nous avons déjà un centre d'expertise des subventions et contributions. En gros, les responsables des 37 programmes et des 48 sous-programmes disposent d'un endroit pour l'uniformisation du traitement des demandes et de la méthode permettant de donner suite aux recommandations et l'application uniforme des normes, entre autres. Voilà ce qu'est le centre d'expertise, et un certain nombre de ministères ont maintenant utilisé ce modèle. C'est déjà en place.

Nous nous sommes concentrés ensuite sur le cadre de gestion du risque. Nous avons élaboré tout un ensemble d'outils de gestion du risque pour le ministère, pour gérer le risque depuis le niveau ministériel jusqu'au niveau de chaque dossier.

Il y a un mois et demi, nous avons organisé une importante séance nationale de formation pour tous nos agents de programme — plus de 500 agents de programme — où nous leur avons appris comment utiliser cet outil, qui est un mécanisme de responsabilité en matière de risque.

**M. Rod Bruinooge:** Est-ce qu'il me reste du temps?

**Le président:** Non, vous n'avez plus de temps.

Merci.

Monsieur Rodriguez, s'il vous plaît.

[Français]

**M. Pablo Rodriguez:** Merci.

Les bénéficiaires sont-ils consultés sur la façon de résoudre les problèmes? Peuvent-ils suggérer des améliorations, participer à la réflexion?

• (1145)

**M. Jean-Pierre Blais:** Oui. Au cours des cycles de renouvellement des programmes, on fait des consultations plus larges, mais annuellement, on peut ajuster les lignes directrices d'un programme. On consulte les bénéficiaires à cette occasion.

**M. Pablo Rodriguez:** Le faites-vous par l'intermédiaire d'un questionnaire?

**M. Jean-Pierre Blais:** Lorsque les programmes sont livrés en région, les récipiendaires sont évidemment à proximité et on utilise nos bureaux régionaux pour tâter le pouls. En plus de cela, on a des mécanismes de consultation annuels. Dans le domaine du livre, par exemple, on invite les éditeurs qui profitent du Programme d'aide au

développement de l'industrie de l'édition dans le but de faire des ajustements. D'ailleurs, on a modifié certaines de nos pratiques à la lumière de cela.

**M. Pablo Rodriguez:** Pouvez-vous m'expliquer, s'il vous plaît — je veux bien comprendre, on va revenir un peu en arrière — le processus dès l'adoption du projet? Y a-t-il une date fixe pour tous les programmes ou si les dates varient selon les différents programmes?

**M. Jean-Pierre Blais:** Chaque programme et même chaque volet de programme aura une norme de service unique.

**M. Pablo Rodriguez:** Y a-t-il moyen d'adapter les dates de présentation justement pour faciliter la transition avec le budget? Je comprends le défi dont vous m'avez parlé plus tôt: le budget est présenté en février ou mars, et si le programme est offert tout de suite après cela, il y a un problème. Cependant, s'il y a beaucoup de temps entre les deux, que tout soit analysé et qu'il y ait une date limite, les gens déposent leurs projets, tout est en place, c'est conditionnel au budget et, une fois qu'il est adopté, on procède. N'y aurait-il pas lieu de changer les dates?

**M. Jean-Pierre Blais:** Récemment, on a renouvelé nos programmes dans les domaines du livre, de la musique et de la politique des arts pour cinq ans. Le problème dont on traite est un problème historique.

Oui, vous avez raison, peut-être qu'il y aurait d'autres façons de procéder. Sauf que, faire ce que vous proposez, c'est parfois plus compliqué, parce qu'il faut s'adresser au Conseil du Trésor, changer nos modalités.

Je crois cependant qu'en ce qui concerne l'avenir, puisqu'on a un financement stable pour cinq ans pour la plus grande partie des programmes d'art et de culture, on pourra faire les ajustements nécessaires. Les problèmes de transition sont historiques.

**M. Pablo Rodriguez:** Quel est le pourcentage de programmes qui ne sont pas couverts par une entente de cinq ans?

**M. Jean-Pierre Blais:** Les 2 p. 100 dont j'ai parlé correspondent à des demandes qui...

**M. Pablo Rodriguez:** Non. Ma question vise à savoir quel est le pourcentage de programmes qui ne sont pas couverts par une entente de cinq ans, mais par des ententes plus courtes, renouvelables annuellement?

**M. Pablo Sobrino:** Très peu de programmes sont couverts par des accords de cinq ans. Normalement, on vise une durée de deux à trois ans, c'est ce qu'on essaie de faire. Le problème en ce qui touche les accords de cinq ans, c'est que les nouvelles modalités et conditions des programmes sont renouvelées pour cinq ans. Lorsqu'il s'agit de faire une demande dans le cadre d'un programme qui vient d'être renouvelé, dont les modalités et conditions pourraient avoir changé, le demandeur se retrouve en retard d'un an, parce qu'il faut presque un an, du moins plusieurs mois, pour une application.

**M. Pablo Rodriguez:** Pouvez-vous me donner un exemple concret du processus suivi dans le cas d'un programme: la date d'adoption, le délai de traitement par le ministère et ensuite, le processus de communication?

**M. Jean-Pierre Blais:** Je peux peut-être demander à un de mes collègues, M. Lemay.

Je vais donner un exemple. Il y a quelques années, de l'argent supplémentaire a été accordé pour les festivals. C'était un nouveau programme. Il y a donc eu décision dans le cadre du budget, et l'été s'en venait. La première année, cela a pris du temps. M. Lemay pourra expliquer combien on a amélioré le processus substantiellement l'année subséquente, justement parce qu'on n'avait pas de contraintes de temps.

Monsieur Lemay, allez-y.

**M. Pablo Rodriguez:** Vous allez me donner un exemple concret?

**M. Michel Lemay (directeur général, Direction générale de la Participation des citoyens, ministère du Patrimoine canadien):** Oui. Il s'agit du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine. C'est un programme d'aide aux petits festivals locaux. Plusieurs d'entre vous connaissent ce programme parce que des événements dans vos circonscriptions profitent de son aide. Il a été annoncé dans le budget de 2007. En septembre 2007, la ministre du Patrimoine canadien de l'époque, Mme Verner, avait annoncé officiellement le lancement du programme. On était déjà en négociations avec le Conseil du Trésor pour obtenir les modalités, l'autorisation de déboursier l'argent, et on a été en mesure d'établir tout de suite une date limite. Elle a été fixée à janvier 2008, pour des événements qui ont suivi tout de suite, durant la même année pour certains anniversaires, et à partir du 1<sup>er</sup> avril ensuite.

Habituellement, on a une période de développement, on a nos modalités, et il faut prévoir quand on pense appuyer des projets. Dans ce cas-ci, on visait déjà l'année 2008-2009, c'était bien, avec des débours déjà effectués pour 2007-2008. On y est allés très rapidement, parce qu'on a élaboré en parallèle les autorisations en même temps qu'on faisait l'annonce du financement.

Habituellement, ce dont on a besoin, c'est d'une période un peu plus longue. Vous parliez plus tôt du financement des festivals. Beaucoup d'entre eux ont besoin d'une bonne période de temps de préparation pour pouvoir établir leur programmation d'événements pour l'été suivant, et c'est pourquoi le ministère a des dates limites qui correspondent d'ailleurs à des périodes précédentes.

• (1150)

**M. Pablo Rodriguez:** Le ministre a-t-il, à la fin, une marge de manoeuvre idéologique? Peut-il prendre une décision qui ne soit pas basée sur des faits, mais simplement parce que cela ne correspond pas à ce en quoi il croit?

**M. Jean-Pierre Blais:** Je ne suis pas dans la tête du ministre; je ne le sais pas.

**M. Pablo Rodriguez:** A-t-il une marge de manoeuvre?

**M. Jean-Pierre Blais:** Il peut prendre la décision qu'il veut, mais il est ultimement responsable et imputable de ses décisions. Le processus comporte des modalités. Il y a certains programmes où le ministre a une certaine latitude.

[Traduction]

**Le président:** Nous allons passer à M. Pomerleau, s'il vous plaît.

[Français]

**M. Roger Pomerleau (Drummond, BQ):** Merci beaucoup de votre présentation.

Ma question s'adresse à l'un ou à l'autre des témoins.

Votre groupe d'experts a bien reconnu, dans ses analyses, qu'il y avait souvent des délais importants dans de nombreux programmes.

Mme Lavallée en a parlé aussi. Lors de notre tournée au Québec, les groupes nous ont tous dit la même chose. On a pris la peine de leur poser la question parce que plusieurs d'entre eux recevaient aussi des subventions du gouvernement du Québec, et on voulait comprendre la raison des délais. On leur a demandé si c'était la même chose au palier provincial, et on nous a répondu non. Au Québec, selon eux, cela semblait bien aller. Le délai était du côté fédéral.

D'après les chiffres que vous nous donnez, 4 091 dossiers sont sur le bureau des ministres et sur celui de Patrimoine canadien en particulier, dans une proportion de trois ou de quatre pour un, au moins. Parmi ces dossiers, y a-t-il autant de cas de subvention que de contribution?

**M. Jean-Pierre Blais:** C'est difficile à dire. Les dossiers qui se prêtent le mieux, en raison du risque qu'ils présentent, à un modèle de subvention sont souvent ceux où il est aussi approprié d'utiliser d'autres outils pour avancer. Donc, la délégation va dans la structure.

On peut utiliser plusieurs stratégies pour augmenter la rapidité. On peut mieux communiquer avec nos clients au sujet de leurs objectifs. On peut mettre des formulaires en ligne et utiliser des subventions plutôt que des contributions. Il y a aussi d'autres façons de le faire, comme la délégation qui est donnée plus bas dans la hiérarchie dans le cas des montants de 3 000 \$. Lorsqu'on fait l'analyse des risques, c'est tout à fait normal.

**M. Pablo Sobrino:** Je n'ai pas le chiffre exact, mais les 2 200 demandes ayant reçu des subventions et des ententes pluriannuelles avaient toutes été approuvées par le ministre ou par le ministre d'État. Il est bien qu'eux aussi approuvent des subventions.

Les 1 400 et 2 300 dossiers que j'ai mentionnés sont tous des subventions parce qu'ils présentent des risques minimes en raison du montant en cause. Il peut aussi s'agir de personnes ayant prouvé qu'elles étaient des athlètes performants.

**M. Roger Pomerleau:** En théorie, on peut donc présumer qu'étant donné que ces dossiers présentent des risques minimes, ils devraient sortir plus rapidement que les autres du bureau du ministre.

Vous analysez toutes les demandes qui vous sont présentées. Quand le ministre reçoit le document final, quelle analyse lui reste-t-il à faire?

**M. Jean-Pierre Blais:** C'est un système complet. Le ministre fait partie de la chaîne d'analyse. En raison d'événements politiques, on doit admettre qu'il y a eu des changements de gouvernement et de ministres. Les bureaux des ministres prennent un certain temps pour comprendre le fonctionnement des programmes et connaître les attentes. La partisanerie politique n'est pas en cause. Le dossier ne reste pas pour rien sur le bureau du ministre. Il arrive qu'il nous pose des questions, il y a un va-et-vient, et on essaie de donner des explications.

À mesure que la connaissance s'acquiert et que le lien de confiance se développe, la situation s'améliore. C'est tout à fait normal, c'est notre système. On ose croire qu'avec le temps, on atteindra une efficacité optimale, ce qui ne peut pas être le cas quand il y a des élections tous les ans ou des changements de ministres tous les ans et demi. Je ne me plains pas du système politique, mais c'est la réalité humaine sur le terrain.

• (1155)

[Traduction]

**Le président:** Soyez très bref.

[Français]

**M. Roger Pomerleau:** Les comités d'experts ont fait des recommandations. Même si le ministre a un pouvoir discrétionnaire, va-t-il jusqu'à un certain point tenter de tenir compte de ces recommandations, ne serait-ce que celles qui concerne ce qu'il va gérer lui-même? Est-ce dans ses vues? Car il y en a quand même 4 091, par rapport à 1 400...

**M. Jean-Pierre Blais:** Cette question devrait peut-être être posée directement au ministre.

Sauf que nos normes de service... On va en discuter avec le ministre. C'est un seul système, et il devra faire partie du système. Sinon, on ne pourra pas accomplir ce que tout le monde veut, soit donner du service aux Canadiens moyennant une bonne imputabilité, des contrôles, sans toutefois créer des délais trop longs.

[Traduction]

**Le président:** Bien, merci.

Monsieur Uppal, s'il vous plaît.

**M. Tim Uppal (Edmonton—Sherwood Park, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci d'être venu pour nous aider à comprendre certaines des préoccupations actuelles concernant les subventions et contributions, et le processus lui-même.

Dans notre document, on dit que cela vous prend en moyenne un peu plus de six mois pour les subventions des programmes d'art et culture. Après 2010 et les changements que vous proposez, quelle sera la situation? Est-ce que ce sera moins de six mois?

**M. Jean-Pierre Blais:** Le défi, c'est que ce délai de six mois et demi débute lorsque la demande arrive. Voilà comment le système présentement en fait le suivi. Un bon mécanisme de norme de service peut faire ce suivi, mais il se concentrerait plutôt sur le moment où la demande est complète. Conséquemment, nous comparerions des pommes et des oranges.

Il y a cependant une date dans cette période de six mois et demi qui indique que la demande est complète. Il ne s'agit pas de prolonger ce délai, mais d'être plus efficace. Mais je serais prudent pour établir une comparaison avec le délai de six mois et demi, parce que cela n'indique que le laps de temps qui s'est écoulé depuis l'entrée de la demande dans le système; ce n'est pas une norme de service. Une norme de service est quelque chose de complètement différent.

**M. Tim Uppal:** Bien, mais pour une demande complète — une qui a été vérifiée et complétée — est-ce que la norme de service elle-même serait plus courte avec le nouveau programme en 2010?

**M. Pablo Sobrino:** Nous nous attendons à ce que tout accélère parce qu'il y aura moins d'erreurs avec les demandes en ligne. Cela ne sera pas terminé en 2010, mais c'est la direction que nous

prenons: chercher les erreurs dès le départ pour que les clients les corrigent tout de suite.

Et l'outil de gestion du risque sert à accélérer le processus suivi par l'agent, dans son évaluation du risque, et le rend en partie automatique. Cela accélérera également le processus. Alors, nous nous attendons à voir des améliorations.

Passer à des accords pluriannuels sera perçu par les clients comme une amélioration, et l'utilisation des subventions, que nous essayons d'augmenter, réduira le fardeau de production de rapports.

Je ne peux pas vous dire combien de dossiers seront touchés, mais il y en aura suffisamment pour voir un important changement. Si vous n'avez pas terminé le rapport sur l'utilisation des ressources que vous avez faite l'année dernière, nous ne pouvons pas vous donner plus d'argent jusqu'à ce que nous ayons le rapport sur vos résultats de l'année précédente. Voilà un aspect de la gestion du risque.

Les accords de contribution exigent beaucoup de rapports. Les accords de subvention n'en exigent pas. Cela permet de réduire le fardeau. En fait, un des commentaires les plus importants entendus par le groupe d'experts — qui, je veux le préciser, était pangouvernemental et parrainé par le président du Conseil du Trésor — concernait le fardeau de la production des rapports imposé aux clients, qui ralentit tout.

• (1200)

**M. Tim Uppal:** La motion que nous avons demandée se lit comme suit:

Le comité pourra étudier les causes et trouver des solutions concrètes au problème de décaissement du ministère.

Des changements s'en viennent en 2010. Vous avez également dit que d'ici 12 mois, vous évalueriez les résultats globaux et ferez les changements nécessaires. Pouvez-vous nous en parler?

Je crois qu'il serait plus prudent d'attendre pour voir l'évaluation du ministère une fois ces changements apportés, parce qu'il y a des changements à venir et que le ministère les examinera.

Pourriez-vous me parler de ce qu'examinera le ministère?

**M. Pablo Sobrino:** Le grand départ se fera le 1<sup>er</sup> avril de l'an prochain, lorsque la nouvelle politique de transfert des paiements sera complètement en place et que les normes de service auront été publiées. Un an plus tard, nous aurons les résultats sur la rapidité avec laquelle nous avons offert les services de chaque programme. Nous aurons alors les données nécessaires pour évaluer les progrès faits.

Il ne faut pas oublier que l'on gère ce que l'on mesure. Alors, si nous commençons à mesurer régulièrement les normes de service, nous commencerons à les gérer, ce qui sera un aspect important.

Par le passé, comme Jean-Pierre l'a mentionné, certains programmes avaient des normes de service mais elles n'étaient pas toutes mesurées de la même façon. Il nous faudra coordonner tout cela et c'est ce que nous préparons pour le 1<sup>er</sup> avril de cette année.

Alors je m'attends à ce que vous puissiez voir les résultats à ce sujet le 1<sup>er</sup> avril 2011.

**M. Tim Uppal:** Convenez-vous qu'il serait bon que notre comité examine ces résultats à ce moment-là, une fois que nous aurons les données et les chiffres à examiner?

**M. Jean-Pierre Blais:** Nous serons heureux de vous les expliquer, parce que d'une certaine façon, lorsque je disais plus tôt que la communication est importante, vous êtes aussi en relation avec les gens qui profitent de nos programmes. Nous serons ravis de revenir lorsque ces normes seront publiées, et que nous produirons des rapports à leur sujet. Mais il ne s'agira pas seulement de l'année suivante; les gestionnaires auront des systèmes en place pour connaître précisément leur situation. J'aurai accès à ces renseignements.

Je suis certain que vous recevez parfois beaucoup d'appels de bénéficiaires. Nous en recevons également, et franchement, j'aimerais mieux ne pas avoir à gérer ce genre de situation. Je préfère améliorer le système, parce que c'est important.

**Le président:** Merci.

Nous en sommes au dernier tour.

Monsieur Simms, et ensuite le Parti conservateur, et M. Angus est le dernier.

**M. Scott Simms (Bonavista—Gander—Grand Falls—Wind-  
sor, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci, messieurs.

J'ai moi-même vécu une telle expérience la saison passée. Ma ville natale a célébré son 100<sup>e</sup> anniversaire et a reçu de l'argent de Patrimoine canadien. C'est peut-être intéressant pour le comité, ce qu'ils ont fait — et j'exhorterais tout groupe à le faire —, ils se sont rendus au bureau de Patrimoine canadien pour se faire expliquer le processus au lieu de se contenter d'aller chercher le formulaire à remplir. L'activité a été très utile.

Vous faites également face à des bénévoles fatigués. C'est pourquoi il est important que le processus de demande soit simplifié. Je ne peux pas vous donner d'exemple pour y arriver, parce qu'une demande est une demande. Il faut parfois simplement les rendre simplistes. Ce n'est peut-être pas le meilleur terme à utiliser, mais vous comprenez ce que je veux dire. Il faut un langage simple, et vous en avez parlé un peu plus tôt. Je comprends que vous ne vouliez pas vous trouver dans une position où vous devez réexaminer les demandes.

Peut-être devriez-vous mettre en place un comité qui examine le processus de demande, et qu'il y ait dans ce comité quelqu'un du secteur bénévole. C'est très difficile.

Vous avez parlé plus tôt d'un projet pilote. Vous avez deux projets pilotes qui sont en cours ou terminés. Où en sont-ils? Pouvez-vous me donner un exemple?

**M. Pablo Sobrino:** Je vais vous donner deux exemples.

Par exemple, du côté des demandes en ligne — bien que ce programme soit un peu différent — il y a le BCPAC, le Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens, dont le processus de certification qui permet aux gens d'obtenir un crédit d'impôt pour les productions audiovisuelles est complètement automatisé. C'est quelque chose qui a pris un an et demi à mettre en place. Je crois qu'ils en sont à la dernière étape des tests et des évaluations par les clients pour savoir si tout fonctionne. C'est un des projets pilotes qui est maintenant en place.

Nous examinons maintenant deux programmes pour les aider à mettre en place des systèmes en ligne. Nous avons également examiné...

Je peux vous donner la liste des programmes.

• (1205)

**M. Scott Simms:** Non, ça va. Je voulais seulement un exemple rapide.

**M. Jean-Pierre Blais:** Ce qui est intéressant, c'est que lorsque nous utilisons des moyens automatisés avec les clients... et en passant, ce n'est pas pour éliminer le contact personnel. Certains programmes coûtent un peu plus cher parce que nous avons des bureaux régionaux, mais ces bureaux régionaux sont importants pour permettre aux groupes de comprendre notre système.

Mais une fois que vous passez à un système automatisé de formulaires en ligne, vous comprenez immédiatement que vous devez réinventer votre façon de fonctionner. Et par le passé, parce que nous fonctionnions toujours de cette façon, ce qui n'est pas une raison — nous demandions trop de renseignements, des renseignements dont nous n'avions pas besoin ou que nous n'utilisions pas. Alors dans nos échanges avec les groupes bénévoles ou les autres groupes, même ceux du secteur à but lucratif, nous faisons attention de demander des renseignements qui sont utiles pour le processus de demande et non pas seulement parce que c'est ce que l'on a toujours fait.

**M. Scott Simms:** Merci.

Vous avez parlé du plan de relance. Pouvez-vous me donner un exemple de l'utilisation de ces fonds supplémentaires, en termes budgétaires...? Évidemment, nous parlons de fonds supplémentaires qui ne font pas partie des services votés. Est-ce exact?

Il ne me reste plus beaucoup de temps, je n'ai besoin que d'un exemple de dépenses que vous faites présentement.

**M. Jean-Pierre Blais:** Le programme d'espaces culturels a littéralement doublé avec le plan d'action économique, passant de 30 à 60 millions de dollars.

**M. Scott Simms:** Comment en êtes-vous arrivés à la décision d'utiliser le plan de relance pour le programme d'espaces culturels? Est-ce dans le contexte de la situation économique?

**M. Jean-Pierre Blais:** C'est une décision budgétaire. C'est dans le budget. Honnêtement, il est remarquable de voir la rapidité avec laquelle l'ensemble de la fonction publique a pu s'ajuster et aller voir le Conseil du Trésor.

Peut-être est-ce à cause de l'urgence de la situation. De nombreuses règles ont été simplifiées pour que cela puisse se faire. Nous produisons constamment des rapports à ce sujet.

**M. Scott Simms:** Est-ce que c'était fondé sur le besoin ou l'efficacité?

**M. Jean-Pierre Blais:** C'était un choix politique dans le budget. Le gouvernement a décidé que l'infrastructure culturelle était importante pour la relance économique du pays, et le budget de ce programme a été doublé.

**M. Scott Simms:** Le bureau du ministre avait demandé que cela se fasse.

**M. Jean-Pierre Blais:** Le ministre des Finances a annoncé que le financement du programme était doublé.

**M. Scott Simms:** Non, je comprends. Je parle de l'utilisation actuelle de l'argent dans les programmes pour les projets prêts à démarrer.

**M. Jean-Pierre Blais:** Eh bien, tout le monde au gouvernement disait que si on voulait que le plan économique produise des résultats, il fallait s'y mettre. Et notre ministère a fait son travail.

**M. Pablo Sobrino:** J'allais juste dire que le programme Espaces culturels est un programme pour lequel la demande est beaucoup plus élevée par rapport aux ressources dont nous disposons. Nous avons donc beaucoup de projets prêts à démarrer pour lesquels nous savions qu'il y avait des clients, et il y avait aussi des partenaires.

**M. Jean-Pierre Blais:** C'était un programme existant. C'est un peu plus facile dans ce cas.

**M. Scott Simms:** C'est ce que j'essaie de savoir ici. Était-ce une question d'efficacité ou une question de demande? Vous dites que c'était les deux.

**M. Jean-Pierre Blais:** Eh bien, dans ce cas, il y avait un besoin, car nous savons que les programmes d'infrastructure culturels contribuent directement à l'économie et à l'activité économique, de façon plus générale. C'était donc un bon projet dans le cadre des mesures de relance économique, mais en plus de cela, nous pouvions le mettre en oeuvre rapidement, car nous avons des programmes existants.

**M. Scott Simms:** Encore une fois, au risque de me répéter...

Je m'excuse, monsieur le président.

**Le président:** Oui, vous avez légèrement dépassé le temps alloué.

**M. Scott Simms:** L'histoire de ma vie, monsieur.

**Le président:** Voilà.

Nous allons donner la parole à Mme Grewal, s'il vous plaît.

**Mme Nina Grewal (Fleetwood—Port Kells, PCC):** Merci, monsieur le président. Je partagerai mon temps avec M. Del Mastro.

Mme Lavallée a expliqué qu'un groupe avait présenté une demande à l'automne et avait reçu une réponse au printemps. La demande a peut-être été jugée selon son bien-fondé, ou c'est ce que je peux comprendre; parfois les choses se font après la date limite.

Pourriez-vous nous expliquer le processus?

**M. Jean-Pierre Blais:** Je ne connais pas les détails de ce cas en particulier, de sorte qu'il est difficile de le commenter.

Je peux vous dire cependant que je ne veux pas me retrouver dans une situation où quelqu'un présente une demande et... S'il est clair que la demande n'est pas admissible, ils doivent le savoir rapidement. Si la demande est admissible, nous devons la traiter le plus rapidement possible tout en trouvant un juste équilibre entre la nécessité d'assurer le service aux clients et celle d'assurer une gestion appropriée des fonds publics.

Nous pouvons faire mieux. Je ne promets pas qu'il n'y aura plus jamais d'attente de 18 mois ou de 14 mois ou autres; je n'ai pas fait le calcul exact. Je ne peux pas dire cela. Nous nous efforçons cependant d'éliminer et de réduire ces délais le plus possible.

**Le président:** Nous allons maintenant donner la parole à M. Gourde.

[Français]

**M. Jacques Gourde (Lotbinière—Chutes-de-la-Chaudière, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Parlons des étapes d'une demande de financement — pour des programmes — de la part d'un organisme sans but lucratif qui

organise des festivals ou autres. Après avoir rempli le formulaire de la demande, l'organisme envoie sa demande. Ensuite, l'agent des programmes la reçoit et renvoie à l'organisme l'accusé de réception.

Toutefois, il y a un délai entre l'accusé de réception et la réponse finale, positive ou négative. Lorsque c'est positif, on n'a habituellement pas de problèmes; lorsque c'est négatif, les gens nous demandent souvent pourquoi ils n'ont pas réussi à passer au travers du processus, car personne ne leur a téléphoné pour leur dire où, dans leur demande, cela accrochait.

Lorsque l'agent reçoit la demande, s'il trouve que quelque chose cloche, communique-t-il automatiquement avec cet organisme? Ou met-il cela de côté pour analyser les autres demandes et peut-être faire les appels téléphoniques après coup? Ou encore fait-il les appels un peu plus tard dans le processus?

Admettons qu'un agent mette un organisme de côté. Il arrive souvent que le refus parvienne à l'organisme un mois seulement avant la tenue de l'événement. En attendant une réponse, les responsables de l'organisme se demandent s'ils vont avoir ou non l'argent. Pourquoi, dans le cas d'un refus, ce refus n'est-il pas donné plus rapidement? Ainsi, ces gens pourraient tenter de retrouver un certain équilibre ou encore faire leur programmation en fonction du refus.

• (1210)

**M. Jean-Pierre Blais:** En ce qui concerne toutes les livraisons de programmes, même s'il manque un document, les agents de programme ne mettent pas la demande de côté pour l'ignorer; ils tentent d'obtenir l'information. Comme mon collègue le disait plus tôt, en informatisant davantage l'échange, il y aurait tout de suite une façon d'identifier ce qui manque dans la demande. C'est un peu comme lorsqu'on fait notre déclaration de revenus en ligne ou une demande de passeport. Il y a donc des façons de mécaniser cet échange.

Sur le terrain, que ce soit dans les bureaux régionaux ou ici, lorsque les programmes sont livrés à partir de nos bureaux à Gatineau, on a un échange constant avec les clients.

**M. Jacques Gourde:** Dans l'accusé de réception, on pourrait dire qu'on a reçu la demande, qu'elle est conforme, qu'elle satisfait aux exigences du programme, et que le processus continue.

Vous ne pensez pas?

**M. Jean-Pierre Blais:** On ne peut pas nécessairement dire que la demande est conforme aussitôt dans le processus, et ce, dans tous les programmes.

Plus tôt, je donnais l'exemple de l'appui au domaine du livre. C'est basé sur les ventes de l'année antérieure. Donc, on peut dire à certains qu'ils nous ont donné toute l'information nécessaire pour qu'on puisse faire le calcul, mais ils n'auront pas leur réponse tant que tout le monde n'aura pas mis l'information dans le calcul et qu'on n'aura pas appliqué la formule au montant global.

**M. Jacques Gourde:** Souvent, on demande les bilans financiers de l'année en cours. Dans certains programmes, cette année, il fallait faire au mois de septembre 2009 les demandes pour l'année 2010, mais les documents bancaires ne seront pas disponibles avant janvier ou février 2010, et on doit fournir ceux de l'année antérieure. Donc, cela chevauche trois années.

**M. Jean-Pierre Blais:** D'ailleurs, dans le cadre de plusieurs de programmes, on a arrêté de demander des états financiers vérifiés parce que c'était excessif, étant donné le montant de la subvention et de la contribution. On a davantage réglé le problème en éliminant cette demande.

Voilà pourquoi, plus tôt, je disais qu'on remettait en question nos processus d'affaires. Ça va beaucoup plus loin que d'assurer... Il ne s'agit pas de continuer à demander la même paperasse; on va la réduire pour pouvoir répondre plus efficacement. Pour cela, on devra faire une évaluation de risque entre bien gérer les fonds publics et donner un service acceptable à la clientèle.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Monsieur Angus, pour les dernières questions, s'il vous plaît.

**M. Charlie Angus:** Merci.

J'ai rencontré bon nombre des membres du personnel du ministère du Patrimoine qui travaille sur le terrain. Vous embauchez des gens qui connaissent vraiment leurs dossiers. Ils sont très professionnels. Ils connaissent très bien leur portefeuille. Je rencontre de nombreux diffuseurs des arts. Ils sont très professionnels. Ils ne seraient pas en affaires s'ils ne l'étaient pas. Comme j'ai participé à l'organisation de la plupart des festivals de musique au pays, je peux dire que si on ne se préoccupe pas des détails, on risque de se retrouver sur le carreau et que plus personne ne veuille travailler avec vous à nouveau.

Je tente de comprendre — entre le professionnalisme de votre équipe et ce que nous voyons du côté des diffuseurs — les énormes retards qui se sont produits. Cela s'est produit après un changement de gouvernement; Bev Oda est arrivée. Or, il faut établir les priorités, mais ce cauchemar est commencé depuis maintenant quatre ou cinq ans avec les Conservateurs, et il y a toujours des retards.

Monsieur Blais, vous disiez que le problème est attribuable en partie au fait que le ministre doit rattraper son retard, que son personnel ne connaît pas les dossiers et qu'il doit être plus efficace et avoir plus de connaissances. Il me semble que le problème ici, c'est qu'on peut avoir tous les plans d'action possibles, mais Dieu nous vienne en aide s'il y a un remaniement ministériel. Est-ce qu'il faut alors revenir à la case de départ?

**M. Jean-Pierre Blais:** Non, car notre rôle comme fonctionnaires est de prévoir ces éventualités également — qui se produisent de plus en plus souvent ces jours-ci — et de nous assurer que nous avons en place des systèmes qui sont plus efficaces.

Vous ne m'entendez pas blâmer le cabinet du ministre ici. Jusqu'à ce que nous ayons fait notre travail en tant que fonctionnaires, ce n'est pas juste. Ce n'est pas bien. Et nous pouvons faire mieux.

• (1215)

**M. Charlie Angus:** Je fais affaire avec des diffuseurs, et une personne m'a écrit qu'il avait fallu 10 mois pour avoir une réponse. C'est une personne parmi beaucoup d'autres. La plupart de leurs spectacles ont déjà été présentés et ils ont été obligés de faire des emprunts. Ils ont dit que, pour eux, la situation était inexcusable, que s'ils administraient leurs entreprises de cette façon, ils auraient fermé leurs portes depuis très longtemps.

Ils posent donc évidemment des questions de crédibilité ici.

Le 19 octobre, j'ai reçu un message d'un acheteur américain qui était censé venir au Canada pour signer un certain nombre de contrats pour des spectacles ici au pays. Il a dit qu'il avait renoncé, qu'il envoyait constamment les mêmes renseignements, que son rôle auprès des gérants d'artistes faisait en sorte qu'il croyait que lorsque les choses vont aussi mal au début, elles ne peuvent que continuer d'aller mal. Il a donc décidé de ne pas participer. Il a dit qu'il était clair pour lui que Patrimoine Canada ne voyait pas l'avantage à s'engager avec les acheteurs.

Apparemment, c'est là un des nombreux acheteurs américains qui ont tout simplement laissé tomber parce qu'ils en avaient assez d'essayer de suivre tout le processus.

Vous avez un plan d'action, mais vous faites cela depuis des années. Que se passe-t-il? Les acheteurs crédibles renoncent à acheter des talents canadiens car ils ne peuvent tout simplement pas suivre tout le processus.

Je ne vois pas ici comment on va corriger le problème. Il me semble qu'il y a un problème encore plus fondamental.

**M. Jean-Pierre Blais:** Je ne connais pas les détails de ce cas particulier, mais nous pouvons peut-être en parler hors ligne de sorte que nous puissions faire un suivi.

Il y a quelques années, certains événements controversés ont profondément nui à la volonté des fonctionnaires, des agents de programme à tous les niveaux, de prendre des risques. La diligence raisonnable est devenue déraisonnable, et le comité d'experts a précisément été mis sur pied pour dire aux gens que... Et lorsque je parle de risque, je ne parle pas de malhonnêteté. Je parle de la façon dont il y a un risque de commettre des erreurs en toute bonne foi et que nous devrions accepter cela comme faisant partie du processus.

Nous vivons à l'heure actuelle un changement culturel considérablement important, non seulement au ministère mais à l'échelle gouvernementale, pour ce qui est d'accepter le changement en ce qui a trait à la prise de risques. Nous sommes au beau milieu de ce changement. Les choses vont s'améliorer. Comme je l'ai déjà dit, je ne pense pas que je puisse promettre que, dans chaque cas, il n'y aura pas... Mais nous ferons mieux car les dirigeants de la fonction publique ont dit: « Nous devons faire mieux pour ce qui est d'aider les membres de notre personnel et nos équipes à prendre ce risque. » C'est tout ce que je peux vous dire.

**M. Charlie Angus:** Merci beaucoup.

**Le président:** Merci.

Monsieur Del Mastro.

**M. Dean Del Mastro (Peterborough, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Si le temps me le permet, j'aimerais faire une petite intervention pour les témoins.

**Le président:** Soyez très bref, s'il vous plaît.

**M. Dean Del Mastro:** Merci.

Tout d'abord, il y a actuellement une chanson populaire que M. Angus a peut-être déjà entendue: que ce soit « un joli rêve ou un magnifique cauchemar », de toute façon, peu m'importe.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Dean Del Mastro:** Je demanderais aux témoins un petit éclaircissement. Lorsque quelqu'un présente une demande en octobre, disons, et espère que la demande sera approuvée en mars, ce n'est pas nécessairement une bonne façon de déterminer si Patrimoine canadien fait un bon travail. N'attendez-vous pas d'avoir reçu toutes les demandes pour un projet avant de commencer à les approuver?

Si c'est le cas, leur échéancier ne sera peut-être pas respecté. En fait, vous attendez de recevoir toutes les demandes avant de pouvoir vraiment déterminer combien vous allez allouer à un projet en particulier, n'est-ce pas ainsi que vous procédez?

**M. Jean-Pierre Blais:** Cela se produit dans bien des cas. Je vais vous donner l'exemple du projet de dotation. Nous avons établi un montant d'argent que nous sommes prêts à consentir si le demandeur peut trouver le même montant financé par le secteur privé, mais il vous faut d'abord connaître le montant total avant de pouvoir présenter une demande.

Une fois qu'on a tous les dossiers, il est en fait assez facile de faire l'analyse, mais vous avez raison, il y a de nombreux programmes. Il y a des programmes de publication et d'autres, et lorsqu'on dispose d'un certain montant d'argent, il faut faire des choix. On ne peut pas donner à tout le monde. Il n'y a tout simplement pas suffisamment de fonds disponibles, et certains projets sont moins intéressants. Il faut donc les regrouper. Cependant, nous tentons de les regrouper conformément au cycle d'affaires.

**M. Dean Del Mastro:** Juste...

**Le président:** Soyez très bref, monsieur Del Mastro, car je devrai peut-être laisser quelqu'un d'autre prendre la parole également.

**M. Dean Del Mastro:** C'est bien. Je comprends cela et je remercie le comité de son indulgence, monsieur le président.

Dans le cas des groupes avec lesquels vous avez pas mal d'expérience, le comité d'experts a proposé que vous répondiez assez rapidement à leurs demandes, et c'est ce que vous faites maintenant dans ces cas, mais vous devez faire preuve de diligence raisonnable car vous êtes responsable de l'argent des contribuables dans d'autres dossiers. Il s'agit ici tout simplement d'agir de façon responsable, n'est-ce pas?

● (1220)

**M. Jean-Pierre Blais:** C'est une question de gestion du risque, c'est-à-dire qu'on tente de trouver un juste équilibre, selon les faits pour quelque demande que ce soit et la réputation des intervenants. Même si l'on décide d'accorder des fonds pluriannuels à quelqu'un avec qui on a traité année après année, chaque jour il faut trouver un juste équilibre entre l'analyse du risque et une bonne gestion d'une part et le service aux clients, d'autre part. Nous tentons d'avoir en place un bon système d'analyse du risque au ministère.

**M. Dean Del Mastro:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Je remercie beaucoup nos témoins de leur exposé aujourd'hui et d'avoir répondu aux questions aussi franchement.

La séance est levée.





**POSTE  MAIL**

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

**Poste-lettre**

**Lettermail**

**1782711  
Ottawa**

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :  
Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5*

*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5*

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.

---

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5  
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

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.

---

Additional copies may be obtained from: Publishing and  
Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5  
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the  
following address: <http://www.parl.gc.ca>