



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

44<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 1<sup>re</sup> SESSION

---

# Comité permanent des affaires autochtones et du Nord

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 066**

Le mercredi 17 mai 2023

---

Présidente : Mme Jenica Atwin





## Comité permanent des affaires autochtones et du Nord

Le mercredi 17 mai 2023

• (1640)

[Traduction]

**La présidente (Mme Jenica Atwin (Fredericton, Lib.)):** La séance est ouverte.

[Français]

Soyez les bienvenus à la 66<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des affaires autochtones et du Nord.

Nous reconnaissons que notre réunion d'aujourd'hui a lieu sur le territoire non cédé de la nation algonquine anishinabe.

Notre réunion d'aujourd'hui se déroule sous forme hybride, conformément à l'ordre de la Chambre adopté le jeudi 23 juin 2022. Les membres du Comité seront présents en personne ou avec l'application Zoom.

Les délibérations seront publiées sur le site Web de la Chambre des communes. À titre d'information, la diffusion Web montrera toujours la personne qui parle plutôt que l'ensemble du Comité.

[Traduction]

À l'intention des personnes qui participent virtuellement, je voudrais décrire quelques règles à suivre.

Vous pouvez vous exprimer dans la langue officielle de votre choix. Des services d'interprétation de la séance sont offerts en français, en anglais et en inuktitut. Vous pouvez choisir, au bas de votre écran ou sur la console, entre parquet — sans interprétation —, anglais ou français. Veuillez sélectionner votre langue maintenant.

Si l'interprétation est perdue à tout moment, veuillez m'en informer immédiatement. Nous allons nous assurer qu'elle est rétablie adéquatement avant de reprendre les travaux.

À l'intention des députés qui participent en personne, procédez comme vous le faites habituellement lorsque tout le Comité se réunit en personne dans une salle de réunion.

Avant de prendre la parole, veuillez attendre que je vous appelle par votre nom.

Si vous participez par vidéoconférence, veuillez cliquer sur l'icône du microphone pour activer votre micro. Dans le cas des personnes présentes dans la salle, votre micro sera contrôlé comme d'habitude par l'agent des délibérations et de la vérification.

[Français]

S'il vous plaît, adressez vos interventions à la présidence.

[Traduction]

Lorsque vous parlez, faites-le lentement et clairement. Lorsque vous ne parlez pas, votre micro devrait être en sourdine.

En ce qui concerne la liste des intervenants, la greffière du Comité et moi-même ferons de notre mieux pour respecter l'ordre des interventions pour tous les députés, qu'ils participent virtuellement ou en personne.

Conformément à l'article 108(2) du Règlement et à la motion adoptée par le Comité le 21 novembre 2022, nous poursuivons l'étude du rapport du Bureau du directeur parlementaire du budget sur la recherche et l'analyse comparative des budgets des dépenses du ministère des Relations Couronne-Autochtones et des Affaires du Nord et du ministère des Services aux Autochtones.

Nous accueillons aujourd'hui pour discuter de ce rapport l'honorable Marc Miller, ministre des Relations Couronne-Autochtones, l'honorable Patty Hajdu, ministre des Services aux Autochtones, et leurs représentants respectifs.

Nous accueillons Daniel Quan-Watson, sous-ministre, et Darlene Bess, dirigeante principale des finances, des résultats et de l'exécution, du ministère des Relations Couronne-Autochtones et des Affaires du Nord.

Nous accueillons également Valerie Gideon, sous-ministre déléguée, Philippe Thompson, dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution, et Eric Guimond, dirigeant principal des données, du ministère des Services aux Autochtones.

Nous allons commencer par une déclaration préliminaire de cinq minutes, même si je sais, madame la ministre, que vous en avez préparé une d'environ huit minutes. J'aimerais entendre les huit minutes au complet, alors nous procéderons ainsi.

Nous allons commencer par le ministre Miller, pour cinq minutes.

[Français]

**L'hon. Marc Miller (ministre des Relations Couronne-Autochtones):** *Kwe, unusakut, tansi*, bonjour à tous.

Avant de commencer, je voudrais souligner que nous sommes sur le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin anishinabe.

Je remercie le Comité et la présidente de m'avoir invité aujourd'hui.

Notre gouvernement s'est engagé à soutenir le droit des peuples autochtones à l'autodétermination, à investir en faveur de ce droit et à réparer les torts historiques. Améliorer les relations de manière considérable et de façon culturellement appropriée nécessite du temps et un partenariat solide.

[Traduction]

Le rapport du directeur parlementaire du budget — ou DPB — à l'étude aujourd'hui fait état de fortes augmentations des dépenses de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, ou RCAANC. C'est le résultat d'investissements historiques que notre gouvernement a faits pour faire avancer la réconciliation, favoriser l'autodétermination, réparer les torts historiques et établir des partenariats significatifs dans le but de renouveler les relations avec les peuples autochtones.

Il est important d'être ambitieux et, lorsque nous n'y arrivons pas, de reconnaître cette lacune.

La plupart des membres du Comité connaissent déjà certaines des grandes initiatives d'investissement que le gouvernement a prises dans ce dossier. Par exemple, en mars, la Cour fédérale a approuvé le règlement du recours collectif de la bande de Gottfriedson. Grâce à ce règlement, le Canada transférera 2,9 milliards de dollars à une fiducie dirigée par les Autochtones afin de soutenir la renaissance et la protection des langues et des cultures autochtones, la protection et la promotion du patrimoine et le bien-être des communautés autochtones et de leurs membres. C'est la première fois que le Canada indemnise des bandes pour la perte de leur langue et de leur culture causée par le système des pensionnats.

Malheureusement, si nous devons nous fier uniquement au rapport du directeur parlementaire du budget sur ce règlement, cette initiative serait interprétée et considérée comme de la résistance au changement, malgré le fait qu'il s'agit d'un accord novateur.

Les sous-ministres pourront peut-être vous parler de certaines des difficultés que nous avons eues à réagir à ce rapport sur la comparaison que le DPB a faite entre les dépenses prévues et les dépenses réelles. Dans la majorité des cas, ces ministères sont financés au moyen du budget supplémentaire des dépenses, et nous croyons qu'il aurait été avantageux pour le Comité d'être au courant de ce point si le DPB l'avait soulevé comme il se doit dans son rapport.

Pour ce qui est de mettre fin à la crise nationale des femmes, des filles et des personnes de diverses identités de genre autochtones disparues et assassinées, le gouvernement du Canada a pris diverses mesures pour donner suite au plan d'action national et mettre en œuvre la voie fédérale. Le budget de 2023 prévoit notamment un investissement supplémentaire de 125 millions de dollars sur 6 ans, et de 20 millions de dollars par la suite, pour donner suite aux appels à la justice de l'enquête nationale. Cette somme s'ajoute aux 2,2 milliards de dollars prévus dans le budget de 2021 et comprend de nouveaux fonds destinés à améliorer la surveillance et la reddition de comptes.

Je sais que le Comité a entrepris une étude sur la restitution des terres. La relation du Canada avec les peuples autochtones a commencé par les terres, et cette relation est rompue à cause des terres.

La pointe de l'iceberg de ce débat, ce sont les ajouts aux réserves. Ils constituent un aspect important de certains des indicateurs étudiés dans ce rapport du DPB. Il importe de souligner que, depuis 2015, plus de 440 ajouts aux réserves ont été effectués, et plus de 265 000 acres de terres ont été ajoutées aux réserves. Au cours du dernier exercice seulement, 39 ajouts aux réserves ont été effectués, et beaucoup d'autres sont toujours en attente, mais nous n'avons pas répondu aux attentes à l'égard de cet indicateur. Il est important que le Comité en tienne compte, car, si on a lu le rapport, on n'a pas vu

cette activité. Il est important que vous le reconnaissiez lorsque vous examinerez les rapports que vous avez demandé au DPB de produire.

Quand on parle d'indicateurs qualitatifs, il faut parler de la qualité de ces indicateurs. Malheureusement, encore une fois, même s'il s'agit d'un échec, c'est une chose qui, si elle avait été expliquée dans le rapport, vous aurait été utile au moment de nous poser des questions aujourd'hui.

Fait important, dans un autre ordre d'idées, d'un point de vue historique, entre 1973 et le 23 mars 2023, 660 revendications particulières ont été réglées, pour une indemnisation de près de 12,5 milliards de dollars. Au cours des 5 dernières années seulement, nous avons réglé en moyenne 39 revendications par année. Il s'agit d'une hausse par rapport à une moyenne de 15 revendications par année au cours des 5 années précédentes.

Durant l'exercice 2022-2023, nous avons connu une année record, avec 56 revendications réglées pour une indemnisation de 3,5 milliards de dollars. Encore une fois, c'est un autre aspect des indicateurs qualitatifs qui manque dans les détails du rapport. Il serait important d'en tenir compte. Ces règlements records changent des vies dans les communautés. Il est important d'être ambitieux non seulement au moment d'établir les indicateurs, mais aussi au moment de les mettre en œuvre.

Je vais conclure sur ce point: je pense qu'une certaine responsabilité me revient en ce qui concerne les deux années de pandémie de COVID-19. Soyons honnêtes, un certain nombre de ces indicateurs ont dû être interrompus pendant cette période, alors que nous nous sommes concentrés sur quelque chose de très fondamental pour les peuples autochtones: leur vie et leur sécurité.

Ce rapport ne présente aucun indicateur qui mesure le succès de la réaction du gouvernement à la COVID-19. Si on compare les taux de mortalité — et, malheureusement, il faut parfois comparer les taux de mortalité dans les communautés autochtones du Canada à ceux des États-Unis —, il s'agit peut-être de la première pandémie mondiale au cours de laquelle les communautés autochtones ont égalé ou même surpassé les communautés non autochtones du point de vue de la façon dont elles ont réagi. C'est grâce au travail qu'elles ont fait. Il n'est mesuré nulle part dans ce rapport, mais c'est quelque chose dont il est important de se rendre compte. Encore une fois, nous sommes un pays, et il survient des choses que les indicateurs périodiques n'englobent pas.

Je ne comparais pas devant le Comité pour formuler des critiques indues. À mesure que nous examinerons ces indicateurs, je pense qu'il sera important de les étudier, de demander à notre ministère à quels égards nous ne respectons pas ces indicateurs, d'examiner la qualité de ces indicateurs et de continuer d'être ambitieux, en tant que pays et en tant que gouvernement, afin de les respecter.

L'humble suggestion que je vous fais aujourd'hui est la suivante: peut-être que les futurs rapports qui examineront ces ministères pourraient mettre l'accent sur la qualité de ces indicateurs pour approfondir l'information afin que le Comité puisse mieux obliger les personnes qui comparaissent comme moi à rendre des comptes.

Madame la présidente, je vous remercie de m'avoir accordé cinq minutes. Je suis prêt à répondre à vos questions ou à entendre la prochaine déclaration. Merci.

• (1645)

**La présidente:** Merci, monsieur le ministre.

Nous passons maintenant à la ministre Hajdu, pour huit minutes.

**L'hon. Patty Hajdu (ministre des Services aux Autochtones):**  
Merci beaucoup, madame la présidente.

*Kwe Kwe. Unusakut. Hello. Bonjour.*

Je me trouve moi aussi avec vous sur le territoire non cédé du peuple algonquin anishinabe.

[Français]

Je tiens à remercier le directeur parlementaire du budget de son rapport.

Je me réjouis de l'occasion qui m'est donnée aujourd'hui de m'adresser à ce comité pour l'aider à préciser certains points essentiels concernant le travail effectué par Services aux Autochtones Canada en partenariat avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis pour parvenir à un changement transformateur.

• (1650)

[Traduction]

La création de Services aux Autochtones Canada et de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada a été motivée par les efforts déployés par le gouvernement libéral dans le but d'amorcer l'important travail de rétablissement de la confiance avec les partenaires autochtones en démontrant que les vastes consultations entreprises par la Commission royale sur les peuples autochtones au cours des deux décennies précédentes ne seraient pas oubliées. En fait, la division du ministère est une réponse directe à une suggestion de la Commission.

Il est important de mentionner que, malgré cette évolution rapide, les frais généraux du ministère des Services aux Autochtones Canada demeurent inférieurs à la moyenne. En 2023-2024, ils ne sont que de 0,6 %, comme l'indique le budget principal des dépenses.

Les investissements que nous faisons maintenant commencent à donner des résultats positifs. Par exemple, depuis 2015, le gouvernement fédéral a investi dans 15 690 projets résidentiels, et 4 460 nouvelles habitations ont été construites, 9 359 projets de rénovation et de modernisation ont été réalisés et 1 871 lots ont été viabilisés. Selon le recensement de 2021, cela signifie qu'il y a maintenant dans les réserves 1 455 maisons de moins qui sont considérées comme étant surpeuplées.

En 2022-2023, la totalité de l'enveloppe de financement destiné au logement dans les réserves des Premières Nations a été affectée. Cela signifie que plus de 662 millions de dollars ont été dépensés pour la construction de logements dans les réserves.

La véritable réconciliation consiste à comprendre et à appuyer une transition vers les principes et les mesures qui favorisent l'autodétermination. En effet, un grand nombre des gouvernements qui nous ont précédés ont imposé aux Premières Nations des solutions à court terme qui ne répondaient pas aux besoins à long terme des communautés. Quand on y pense, la réconciliation consiste tout autant à démanteler les structures coloniales qui imposent des solutions qu'à apprendre à appuyer des objectifs établis par les communautés qui pourront mieux répondre à leurs besoins et correspondre à leur vision et à travailler en tenant compte de ces objectifs.

Depuis 2016, nous réalisons des progrès vers l'établissement d'une nouvelle relation financière avec les Premières Nations. Ainsi, 142 Premières Nations ont pu accéder à une subvention de

10 ans qui assure la prévisibilité, la suffisance et la souplesse du financement.

Depuis l'entrée en vigueur de la Loi concernant les enfants, les jeunes et les familles des Premières Nations, des Inuits et des Métis, 200 groupes autochtones ont reçu du financement pour travailler en vue d'exercer leur compétence et d'élaborer leurs propres lois et modèles en matière de services à l'enfance et à la famille. Jusqu'à maintenant, à l'échelle du Canada, sept ententes ont été établies dans quatre provinces, et nous nous attendons à ce que d'autres soient conclues bientôt.

J'ai assisté à ces cérémonies, et je dirais que ce travail représente un changement générationnel. Il s'agit de garder les enfants enracinés dans leur culture, leur famille et leur communauté, de changer leur réalité et d'augmenter leurs chances de réaliser leur plein potentiel.

Les avis à long terme sur la qualité de l'eau potable, les infrastructures vieillissantes qui sont souvent irréparables, les inégalités touchant l'accès à l'éducation et son financement, et l'absence d'engagement à l'égard de toute notion du principe de Jordan, le programme essentiel qui fournit des services et des produits pour favoriser le développement sain des enfants... était une caractéristique du gouvernement précédent. Nous avons maintenant prévu 10,9 milliards de dollars de plus dans le budget de 2023-2024. Il s'agit d'une augmentation annuelle de plus de 90 %.

Lorsque les communautés vivent dans l'austérité depuis plus de 150 ans, l'écart est énorme, et il faut des investissements importants et du temps pour bâtir les infrastructures, renforcer les capacités et faire bien plus encore. Depuis 2015, les investissements ont été sans précédent et visent à combler ce sous-financement chronique des services de base. De fait, un grand nombre de partenaires autochtones ont souligné cet investissement sans précédent et sont emballés par ce que l'avenir leur réserve.

Pour 2023-2024, Services aux Autochtones Canada a affecté 39,6 milliards de dollars à l'entretien. Cette somme comprend 19,6 milliards de dollars destinés à permettre au ministère de travailler en partenariat avec les peuples autochtones afin d'offrir des programmes et des services, ainsi que 20 milliards de dollars pour l'établissement de services à l'enfance et à la famille, un besoin qui, je le signale, est le résultat de décennies de racisme systémique et de sous-financement.

Les décennies de déni, de négligence et de racisme systémique ne seront pas réglées et les Autochtones n'en auront pas guéri avant des générations. En tant que gouvernement, nous avons cherché un équilibre en concentrant les ressources sur des mesures immédiates et des changements durables.

La création de Services aux Autochtones en tant que ministère autonome a eu d'emblée un effet positif en concentrant l'attention de tout un ministère sur la prestation de services et la satisfaction des besoins des communautés. Comme mon collègue l'a souligné, c'est ce qui ressort le plus de l'élargissement du type de services que Services aux Autochtones Canada — ou SAC — peut offrir en cas d'urgence. Comme nous l'avons constaté au cours des dernières semaines — et il y a eu de nombreux exemples au cours des dernières années —, les collectivités des Premières Nations sont aux premières lignes des répercussions des changements climatiques et, maintenant, le ministère est en mesure de planifier l'intégration des services de santé et des services sociaux dans les interventions d'urgence.

Pendant l'émergence de la COVID-19, SAC a adopté une approche holistique pour soutenir les collectivités aux prises avec cette urgence, et tous les secteurs du ministère ont contribué. En plus de la santé publique, on a mobilisé des services de soutien relativement à la sécurité alimentaire, aux transports, à la santé mentale, aux écoles et à l'aide au revenu. Cela n'aurait jamais pu se faire aussi rapidement ou de façon aussi holistique si tous les secteurs de service et de financement n'avaient pas été réunis sous un même toit.

Auparavant, il y avait un ministre chargé de superviser ce qu'on appelait alors Affaires autochtones et du Nord Canada. La création des deux ministères signifie que les Premières Nations, les Inuits et les Métis ont trois ministres qui travaillent maintenant avec eux pour défaire ces décennies de politiques coloniales racistes.

Lorsque le gouvernement conservateur a quitté le pouvoir, les dépenses annuelles consacrées à l'éducation, au logement et à la prestation de services de santé aux Autochtones, entre autres, s'élevaient à 8 milliards de dollars. Comme je l'ai mentionné, ce sous-financement chronique a laissé les collectivités des Premières Nations dans le besoin.

Comme j'en ai parlé précédemment, les neuf ententes régionales en matière d'éducation qui jettent les bases du succès futur sont un exemple essentiel de la façon dont les choses commencent à se transformer entre les nations. Ces ententes en matière d'éducation signifient maintenant que les Premières Nations ont le contrôle de l'éducation de leurs élèves et qu'elles ont tous les pouvoirs et toute la capacité nécessaires pour veiller à ce que le programme protège et promeuve la culture et la langue. Ce sont là deux moyens éprouvés de garder les enfants résilients et en santé.

Le dernier cadre ministériel de résultats et les derniers indicateurs ont été élaborés conjointement avec l'Assemblée des Premières Nations et l'Inuit Tapiriit Kanatami. Grâce à ces travaux, les Premières Nations et les peuples autochtones sont désormais maîtres non seulement de la façon dont les choses se passent, mais aussi de ce qui, selon eux, doit être mesuré. Les résultats doivent être importants pour les communautés, et elles doivent avoir le plein contrôle sur la façon d'établir quels sont les meilleurs moyens de les atteindre et à quels moments des progrès sont réalisés.

Le travail d'autodétermination signifie que le gouvernement fédéral doit apprendre de nouvelles façons de lâcher prise et de travailler à redonner le contrôle aux peuples autochtones.

• (1655)

[Français]

Je remercie la Commission de l'intérêt qu'elle porte à une entreprise aussi importante.

*Meegwetch. Qujannamiik. Marsee.* Merci.

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup, madame la ministre.

Nous allons passer à notre première série de questions, en commençant par M. Vidal, pour six minutes.

**M. Gary Vidal (Desnethé—Missinippi—Rivière Churchill, PCC):** Merci, madame la présidente.

Je vous remercie, madame et monsieur les ministres, de votre déclaration préliminaire, et merci à vos fonctionnaires de comparaître aujourd'hui pour répondre à nos questions.

Nous avons eu une conversation très franche lundi avec M. Giroux, le directeur parlementaire du budget. Nous avons parlé des importantes augmentations des dépenses au cours de la période de 2015-2016 à 2022-2023, mais, le sujet que nous avons approfondi, en fait, ce sont les cibles, les indicateurs de résultats ministériels et les mesures de ce que l'on tente d'atteindre au sein de ces ministères.

Pour être honnête avec vous, ce qui me frustre — et ce que j'ai entendu de la bouche de M. Giroux —, c'est que les ministères ont échoué lamentablement pour ce qui est d'atteindre les objectifs qu'ils s'étaient fixés. J'insiste sur le fait que ce sont les ministères qui fixent les cibles.

Je sais, monsieur le ministre, que vous venez de parler de ceux qui sont en train d'être élaborés conjointement, mais ces cibles sont établies à l'interne par les ministères, et bon nombre d'entre elles changent et il en reste beaucoup à déterminer pendant des années. D'après mon expérience personnelle au sein d'une organisation que j'ai servie et qui utilisait ce genre de système de gestion, je comprends les défis. J'en ai une expérience personnelle.

Ce qui me frustre, c'est le commentaire du directeur parlementaire du budget selon lequel il n'y a pas d'amélioration proportionnelle de la capacité de ces organisations à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés. En fait, il a dit: « D'après l'examen qualitatif, la capacité d'atteindre les objectifs fixés a diminué. » Je pourrais aller bien plus en profondeur dans ce préambule, mais je ne le ferai pas.

Ma question est vraiment simple. Après avoir lu ce rapport — je demanderais à chacun d'entre vous de ne pas parler trop longtemps, car j'aurai une autre question à poser —, quelle a été votre réaction? A-t-on fait quoi que ce soit pour modifier les processus au sein du ministère afin d'améliorer la situation?

Nous visons un objectif d'amélioration de la capacité des ministères d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. A-t-on eu une réaction à ce rapport à l'interne, dans chacun de vos ministères?

**L'hon. Patty Hajdu:** Je vais commencer. M. Miller pourra peut-être prendre la parole. Ensuite, je voudrais céder la parole à la sous-ministre déléguée, Val Gideon, qui travaille précisément dans ce domaine.

Je pense que la réflexion du directeur parlementaire du budget témoigne du fait que, dans cette transformation de notre façon de faire des affaires pour soutenir les communautés autochtones, nous réfléchissons vraiment à la question de savoir qui devrait établir ces cibles et ce à quoi elles devraient ressembler.

Je suis certaine que vous pouvez comprendre qu'il faudra du temps avant que l'on puisse commencer à démontrer l'atteinte des cibles liées aux résultats à long terme. Nous commençons à observer des améliorations modestes, par exemple, au chapitre de l'emploi et du revenu des membres des Premières Nations.

Pour ce qui est de l'établissement des cibles, le véritable travail consiste à collaborer avec les communautés afin de déterminer comment elles voudraient mesurer ce qu'elles aimeraient mesurer, et comment elles vont définir pour elles-mêmes le succès par rapport aux cibles que nous établissons ensemble. C'est ce qui est frustrant, selon moi, lorsque vous changez les cibles à mi-parcours, si on veut... mais qu'est-ce que la mi-parcours, dans le contexte de 150 ans? Soudainement, on mesure de nouvelles choses.

L'autre élément, je vais dire, c'est que nous tenons vraiment compte du droit à la souveraineté en matière de données. Les peuples autochtones ont été étudiés à n'en plus finir — à mort, en fait —, souvent avec des effets délétères. La notion de propriété autochtone et de contrôle de leurs propres données et de leurs propres recherches est un concept vraiment important aux yeux du ministre.

Je vais m'arrêter là. Je céderai peut-être la parole à M. Miller.

• (1700)

**M. Gary Vidal:** Si vous le pouvez, monsieur le ministre, veuillez... J'aimerais poser une autre question. Je ne veux pas que vous vous sentiez trop limité, mais donnez-moi une réponse brève.

**L'hon. Marc Miller:** Je suppose que la réponse est... J'y ai fait rapidement allusion dans ma déclaration préliminaire, monsieur Vidal.

Premièrement, 70 % des indicateurs ont été atteints, et d'autres étaient très proches de l'être. Aucun d'entre nous ne devrait chercher des excuses. Lorsque nous fixons des objectifs ambitieux, nous devrions être en mesure de les atteindre.

Je pense que ma réaction immédiate a été d'examiner, avec l'équipe, les indicateurs à l'égard desquels nous sommes loin d'avoir répondu aux attentes, et d'essayer de les ajuster. Nous devons nous demander: « Sinon, pourquoi? » Aucune des personnes ici présentes ne serait d'accord pour dire que nous devrions être moins ambitieux en ce qui concerne ces indicateurs, mais c'est une question de rendement.

Enfin, il aurait pu être utile d'avoir des échanges avec le DPB pour préciser certaines choses afin que vous puissiez avoir une meilleure idée lorsque vous posez les questions au sujet desquelles vous avez besoin que nous vous donnions des nouvelles.

**M. Gary Vidal:** Merci.

J'aimerais poser rapidement une autre question. À la fin de notre séance, l'autre jour, j'ai vraiment essayé d'avoir une discussion axée sur les solutions avec M. Giroux et de lui demander: « D'accord, comment pouvons-nous trouver des idées? »

Je ne ferai pas un long préambule parce que je ne pense pas disposer de beaucoup de temps.

Nous avons notamment discuté de la rémunération des cadres supérieurs. Il ne s'agit pas seulement de votre ministère; je pense que c'est une initiative pangouvernementale, et j'examine la situation dans son ensemble.

Si nous comprenons comment fonctionne la rémunération au rendement à l'échelon de la direction et aux échelons supérieurs... Un très grand nombre de personnes au sein de vos deux ministères ont reçu des primes dans le cadre de ce processus ou ont touché leur rémunération conditionnelle. Je comprends ce concept, mais la rémunération conditionnelle et les primes sont liées uniquement à des objectifs de rendement personnels. Elles ne sont pas liées aux objectifs du ministère ni à ceux de l'organisation. Je pense que c'est une erreur que nous commettons.

Lorsque j'ai interrogé M. Giroux à ce sujet, je lui ai demandé s'il y avait lieu d'envisager un changement pour veiller à ce que les objectifs organisationnels soient pris en compte dans la prime de rendement. Il y a toute cette idée selon laquelle l'incitation entraîne l'accomplissement, n'est-ce pas? Dans l'organisation d'où je viens, 85 % de la rémunération au rendement de nos cadres supérieurs

était fondée sur les objectifs organisationnels, et 15 % sur les objectifs personnels. En l'occurrence, elle est entièrement fondée sur des objectifs personnels, si je comprends bien le système.

Pourriez-vous retourner au sein du Cabinet, à la table du Cabinet, et préconiser l'idée que nous devrions peut-être examiner la question d'un point de vue plus large pour nous assurer que nous faisons les bonnes choses, que nous accomplissons les bonnes choses en encourageant les bonnes choses? Il faudrait peut-être s'assurer de lier les objectifs organisationnels au système de rendement du système de gestion de la haute direction, si vous voyez ce que je veux dire.

**L'hon. Marc Miller:** Dans une fonction publique indépendante, je pense que la capacité des ministres de déterminer qui reçoit quel salaire et quelles sont les primes correspondantes devrait être scrutée à la loupe, monsieur Vidal. Cela ne veut pas dire que nous n'avons pas d'opinion à ce sujet.

Honnêtement, si vous me le demandiez, je crois que les primes devraient être fondées sur...

**M. Gary Vidal:** Désolé, monsieur le ministre, je ne vous demande pas de déterminer les primes. Je vous demande de créer un système qui encourage les bonnes choses en disant que nous devons inciter les gestionnaires de l'ensemble du gouvernement — pas seulement au sein de vos ministères — à tenir compte des objectifs organisationnels que nous essayons d'atteindre. Selon les statistiques que nous a fournies le directeur parlementaire du budget, nous n'atteignons pas ces objectifs.

**La présidente:** Monsieur Vidal, votre temps de parole est écoulé. J'aimerais entendre le témoin.

**L'hon. Marc Miller:** Oui, certainement, c'est une discussion que nous aimerions peut-être avoir avec la greffière du Conseil privé. Si j'en avais eu le pouvoir discrétionnaire, j'aurais augmenté considérablement les primes de certaines des personnes ici présentes parce qu'elles ont sauvé des vies pendant la COVID.

**L'hon. Patty Hajdu:** Je dirai seulement que, selon moi, le Conseil du Trésor et la greffière du Conseil privé ont un rôle important à jouer en ce qui concerne la façon dont le rendement est mesuré. Je pense que ce travail est en cours.

• (1705)

**La présidente:** Monsieur Battiste, vous disposez de six minutes.

**M. Jaime Battiste (Sydney—Victoria, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Je vais poursuivre la discussion sur la COVID-19 et les mesures de soutien que nous avons offertes.

Je dois en convenir. Lorsque j'ai parlé aux Premières Nations de partout au pays, elles m'ont dit que c'était la première fois qu'elles avaient vu un problème au sein du gouvernement, alors que, en ce qui concerne les communautés autochtones, nous ne tentions pas de contrôler où allait tout le financement, mais avons plutôt créé une approche souple et dit: « Voici ce dont vous avez besoin, et voici ce que nous allons vous donner. »

Compte tenu du succès que nous avons eu à traverser la pandémie de COVID-19 en fournissant de l'argent aux communautés autochtones et en travaillant avec elles, avons-nous appris des leçons sur la façon dont nous pouvons leur verser plus efficacement de l'argent, pas seulement en période de grands besoins, comme pendant la pandémie, mais aussi pour régler les diverses autres crises auxquelles les communautés font face? Les représentants des deux ministères pourraient-ils nous en parler un peu?

**L'hon. Patty Hajdu:** Merci beaucoup.

Je tiens à féliciter mon collègue, le ministre Miller, parce qu'en fait, c'est lui qui a piloté cette approche de lutte contre la COVID-19 pour les Premières Nations.

Ce que nous avons appris, c'est qu'il fallait adopter plus rapidement un modèle de confiance pour les Premières Nations et que la méthode consistant à distribuer de l'argent et des ressources en période d'urgence était trop lourde pour celles-ci lorsqu'elles vivaient une crise. Nous avons certainement tiré des leçons de la COVID-19, et nous les avons appliquées à la transformation du programme de gestion des urgences afin que les collectivités disposent de la marge de manœuvre nécessaire pour réagir rapidement et de façon très personnalisée.

Quand les choses sont trop normatives et trop axées sur les demandes, il se passe deux choses. Premièrement, les communautés sont vraiment vouées à l'échec, dans certains cas, si elles n'ont pas la capacité ou le temps de remplir une demande, surtout en situation de crise; deuxièmement, les catégories peuvent être tellement normatives que les mains de la communauté sont liées en ce qui concerne le recours à la créativité ou à l'autodétermination pour réagir d'une manière qui pourrait être plus efficace qu'une approche déterminée par le gouvernement.

Nous avons tiré des leçons de la COVID-19. Nous sommes en train de transformer un certain nombre de programmes, et, à mesure qu'on en met de nouveaux en œuvre, nous utilisons ces leçons d'autodétermination et d'autonomie dans la conception des façons dont l'argent est acheminé aux Premières Nations et aux peuples autochtones.

Je pense qu'une partie de cette réconciliation consiste à établir la confiance, tout comme nous le ferions avec les provinces et les territoires. Vous savez, des sommes massives sont transférées aux provinces et aux territoires chaque année pour la santé, les services sociaux et l'infrastructure, et une grande partie de cet argent est transférée sans qu'il soit nécessaire de mesurer les résultats, sans parler des critères relatifs à la façon dont cet argent doit être dépensé.

Nous sommes maintenant dans une relation de nation à nation, et nous nous orientons vers cette nouvelle façon de faire financière consistant à nous assurer que les collectivités ont l'autonomie nécessaire pour réagir.

**M. Jaime Battiste:** Monsieur le ministre, voulez-vous intervenir?

**L'hon. Marc Miller:** Je suis en grande partie d'accord avec ce qu'a dit le ministre Hajdu. Je pense que, s'il y a une leçon à tirer d'une épidémie de cette ampleur, c'est que nous devons agir rapidement, que nous devons être ambitieux et que nous devons être capables de nous adapter au pied levé.

Je partage la frustration du Comité au sujet de la nature changeante de certains de ces indicateurs. Évidemment, il arrive que les pourcentages augmentent, alors nous voulons atteindre les objectifs

à un rythme plus élevé, mais cela nous empêche de regarder en arrière pour voir quels étaient les problèmes et comment les régler à l'avenir.

Encore une fois, il s'agit d'un modèle qui évolue, et nous avons beaucoup appris à son sujet à la lumière de la lutte contre la COVID-19 et de la capacité des communautés d'exercer leur droit très fondamental à l'autodétermination. Ce modèle exige des capacités financières, mais aussi un soutien de la part du gouvernement fédéral qui doit être plus souple que par le passé.

La question inévitable est de savoir si la séparation en ces deux ministères a été utile. Je pense que la réponse est catégoriquement affirmative. Il y a des défis à relever, parce que, lorsque nous séparons ces deux ministères qui sont interreliés depuis des années, nous ressentons des difficultés et observons des chevauchements, et nous espérons ne pas voir de dépenses injustifiées. Il est important que ces deux ministères soient distincts et qu'ils investissent dans les communautés autochtones de la façon dont nous, en tant que pays, aspirons à le faire, c'est-à-dire en étant égaux.

Il s'agit-là de certaines des réflexions que nous avons eues à l'interne et dont nous sommes heureux de faire part au Comité.

● (1710)

**M. Jaime Battiste:** Je vous remercie d'avoir parlé du modèle en évolution. Avant d'être député, j'ai passé beaucoup de temps à travailler pour des bandes de la Nouvelle-Écosse. Voici une excellente chose que nous avons faite en tant que gouvernement: avant notre accession au pouvoir, si on n'avait pas dépensé les fonds avant le 31 mars, le gouvernement fédéral récupérerait souvent cet argent. Je me souviens du stress qu'il y avait en mars relativement à la nécessité d'obtenir du financement en février et d'essayer de dépenser les fonds avant le 31 mars ou d'avoir à retourner s'adresser au gouvernement. Nous avons pris des mesures afin de créer une certaine souplesse au sein de notre gouvernement, de sorte que, si on ne dépense pas l'argent avant le 31 mars, il sera beaucoup plus souple pour ce qui est de reporter le budget.

Est-ce quelque chose que nous continuons de faire, examiner la souplesse dans notre façon de financer les communautés autochtones pour nous assurer que nous ne récupérons pas d'argent en tant que gouvernement?

**L'hon. Patty Hajdu:** Ce n'est jamais une bonne idée de reprendre de l'argent. Cela veut dire que les gens n'ont pas reçu les services ou que l'infrastructure ne s'est pas développée comme prévu.

Absolument, nous prenons toutes les mesures possibles pour aider les collectivités à planifier l'utilisation de cet argent au cours du prochain exercice. Certains projets d'infrastructure sont complexes et s'étendent sur un certain nombre d'années. Nous nous efforçons de gérer l'argent de manière à nous assurer que la collectivité a accès à ces fonds. Nous travaillons à modifier les cibles.



Comme vous le savez, la COVID-19 a causé un choc énorme au système, et les coûts liés aux infrastructures ont été profondément touchés. Nous travaillons avec les collectivités pour nous assurer que les engagements que nous avons pris avant la COVID-19 à l'égard de projets d'infrastructure qui n'ont pas été achevés ou, dans certains cas, qui n'ont pas commencé, et qui ont été retardés par la pandémie, peuvent être rajustés à mesure que nous passerons à la prochaine phase de construction. Ce sont des conversations difficiles, je peux vous le dire, parce que dans certains cas, les coûts de construction d'une installation particulière ont augmenté de dizaines de millions de dollars, mais nous travaillons avec les communautés pour nous assurer que nous, en tant que gouvernement, pouvons respecter notre engagement et les aider à gérer les retards imprévus causés par la COVID et d'autres façons.

**M. Jaime Battiste:** D'accord, merci.

**La présidente:** Merci, monsieur Battiste.

[Français]

Madame Gill, vous avez la parole pour six minutes.

**Mme Marilène Gill (Manicouagan, BQ):** Merci, madame la présidente.

Madame la ministre Hajdu et monsieur le ministre Miller, je vous remercie d'être ici avec nous.

J'ai d'abord une question qui porte non pas sur le contenu du rapport du Bureau du directeur parlementaire du budget, mais plutôt sur la façon de le faire.

Monsieur Miller, je ne veux pas vous mettre des mots dans la bouche, mais je crois que vous avez dit qu'au bout du compte, le portrait rendu par le DPB serait peut-être inexact — on pourrait trouver un autre qualificatif. Néanmoins, cela fait en sorte qu'il pourrait être difficile, pour les élus et pour moi qui suis dans l'opposition, non pas de lire le rapport, mais d'y trouver les informations nécessaires pour nuancer les choses et, de votre côté, de répondre à nos questions.

C'est un peu comme si on me disait que la formule actuelle du DPB ne servait à personne. Le rapport contient certainement des informations valables, intéressantes et pertinentes. Encore une fois, je ne veux pas vous mettre des mots dans la bouche, mais j'ai cru comprendre que certains critères ne tiennent plus, par exemple pour ce qui est de l'efficacité, et que, par conséquent, il ne faudrait plus mesurer les choses en matière d'efficacité pour que ce soit efficace. Les propos de la ministre Hajdu allaient un peu dans le même sens. Je ne sais pas si vous voyez le tour de force intellectuel ici.

Bref, j'aimerais vous poser la question. Dites-vous qu'avec la formule actuelle, ni l'opposition ni le parti au pouvoir ne peuvent faire une lecture correcte du budget?

Madame la présidente, bien sûr, ma question s'adresse aux deux ministres. Je vais leur laisser le temps d'y répondre.

Merci.

**L'hon. Marc Miller:** C'est surtout dans le but de ne pas de présenter des excuses à propos des indicateurs que nous n'avons pas été en mesure de respecter.

Après avoir lu le rapport, selon mon analyse, le Bureau du directeur parlementaire du budget aurait pu bénéficier d'une rétroaction plus active de nos deux ministères responsables du portefeuille des Affaires autochtones. Il y aurait lieu de rectifier certains énoncés,

qui ont tendance à induire en erreur, notamment quand on parle des dépenses actuelles et des dépenses prévues, à la page 12 du document de recherche et d'analyse. Ces dépenses ne prennent pas en compte un facteur assez unique de nos deux ministères. Nous opérons surtout après des réquisitions supplémentaires qui sont révisées chaque fois qu'un nouveau budget supplémentaire des dépenses est déposé. C'est difficile de tirer des conclusions sans avoir pris en compte ce facteur très important.

En ce qui a trait aux indicateurs de rendement ministériels et au rapport même, ce sont des indicateurs qualitatifs. Il est donc important de regarder la qualité de ces indicateurs, notamment le nombre de communautés ayant certaines lois en place pour sortir de la Loi sur les Indiens. Il faut se demander si ce pourcentage a été atteint ou non et à quel point ces indicateurs étaient proches des objectifs à atteindre. C'est un autre facteur qui n'est pas nécessairement reflété ici.

En regardant le rapport, je me suis dit qu'il y avait des comptes à rendre et qu'il fallait regarder les indicateurs en question pour savoir où il y a eu un échec, quitte à rectifier le tir. C'est tout de même un rapport que votre comité avait demandé. J'ai tous les instruments à l'interne pour poser ces questions.

Lorsque votre Comité a reçu ce rapport, il n'avait pas tous les indicateurs afin de pouvoir, par la suite, scruter à la loupe les détails pour savoir s'il y a eu échec ou si les indicateurs, grosso modo, ont été atteints, et nous poser des questions qui sont conséquemment plus pertinentes.

Il ne s'agit pas de critiquer qui que ce soit, mais de s'assurer qu'une rétroaction est faite à l'avance pour que le Comité puisse avoir un portrait plus clair et net de nos deux ministères.

• (1715)

**Mme Marilène Gill:** Quelles solutions ad hoc pourriez-vous proposer? Vous avez déjà proposé des avenues, mais c'est un peu comme si on nous disait: qu'il existe un outil, mais qu'il ne peut pas vraiment servir adéquatement l'ensemble de la population. Encore là, ce n'est pas une attaque personnelle. Il faudrait peut-être une méthodologie, je ne sais trop. Que proposeriez-vous?

J'imagine que si cela [difficultés techniques] et peut-être est-ce complexe compte tenu des différents ministères, à savoir Services aux Autochtones Canada ainsi que Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada. Cette situation peut aussi se produire ailleurs.

**L'hon. Marc Miller:** Je vous dirais deux choses.

Premièrement, il faut bien comprendre comment fonctionne le cycle budgétaire spécifique de nos deux ministères.

Deuxièmement, il faut se pencher davantage sur la qualité de ces indicateurs de rendement ministériels. Il faudrait peut-être en choisir deux ou trois, ou alors choisir ceux qui n'ont pas été atteints, et se pencher davantage dans le détail sur la raison pour laquelle ces indicateurs n'ont pas été atteints.

**La présidente:** Madame Gill, pouvez-vous lever votre microphone au niveau de votre bouche la prochaine fois que vous allez intervenir? Merci.

[Traduction]

Nous passons maintenant à Mme Idlout, pour six minutes.

**Mme Lori Idlout (Nunavut, NPD):** [*La députée s'exprime en inuktitut, et l'interprétation en anglais de ses propos est traduite ainsi:*]

Merci, madame la présidente. Je remercie les deux ministres d'avoir adressé leur déclaration au Comité.

En ce qui concerne les indicateurs de résultats ministériels et le rapport du directeur parlementaire du budget sur les indicateurs de résultats ministériels, les questions sont importantes.

Je m'en pose une.

J'ai planifié avec mon interprète tout à l'heure mon intervention concernant les indicateurs, et j'ai pris des notes sur les indicateurs de résultats ministériels, alors nous avons déjà planifié une partie de la terminologie. Cependant, je crois maintenant comprendre que ces indicateurs ou les budgets ciblés prévus sont constamment révisés. Ces révisions des indicateurs, peut-être...

Y aura-t-il une année où ces indicateurs seront modifiés ou révisés? Vous attendez-vous à ce qu'ils demeurent les mêmes, ou bien nous donnera-t-on des résultats plus solides grâce à l'analyse des indicateurs?

Je veux entendre des indicateurs véridiques, mais nous avons appris dans ce rapport qu'il n'est pas complet. Si la rédaction de ce rapport était terminée et complète, je voudrais poser des questions solides.

Les deux ministres peuvent me répondre, s'ils le veulent bien.

• (1720)

**L'hon. Patty Hajdu:** Merci beaucoup, madame Idlout.

Oui, je pense que chaque région aura des indicateurs qui finiront par être acceptés et appuyés par des partenaires autochtones et sur lesquels nous nous entendons. On a fait pas mal de travail au moyen d'un cadre d'indicateurs sur lequel le ministère se penche avec des partenaires pour déterminer quelle sera la nature de ces indicateurs. Ils seront inclus dans le cadre ministériel des résultats.

Je vais demander à la sous-ministre déléguée Gideon de vous en parler un peu.

**Mme Valérie Gideon (sous-ministre déléguée, ministère des Services aux Autochtones):** Pas plus tard que l'automne dernier, le Conseil du Trésor nous a donné son approbation pour l'adoption d'une approche transformatrice très intéressante en ce qui concerne notre cadre ministériel des résultats. Cette approche nous a permis de simplifier considérablement la complexité de notre inventaire de programmes.

Nous passons de quatre responsabilités fondamentales à une seule. Nous passons de 11 à 8 secteurs de service. Notre inventaire de programmes sera réduit pour passer de 33 à 18. Cette simplification nous permettra de mettre davantage l'accent sur les indicateurs axés sur les résultats. Nous espérons que la majorité d'entre eux seront dirigés par les Premières Nations, les Inuits et les Métis.

Cette approche s'appuie sur le succès que nous avons eu avec l'Enquête régionale sur la santé des Premières Nations — à laquelle M. Guimond et moi-même participons depuis le début, il y a une vingtaine d'années, alors nous nous fréquentons —, avec l'Enquête nationale sur la santé des Inuits et avec le financement qui a été engagé. L'investissement de 81,5 millions de dollars prévu dans le budget de 2021 visait à aider les Premières Nations, les Inuits et les Métis à élaborer des stratégies relatives aux données. C'est là-de-

dans que nous avons l'intention de puiser en ce qui a trait aux indicateurs et aux sources de données.

**L'hon. Marc Miller:** Je n'ai pas grand-chose à ajouter.

Je pense que, par leur nature, ces indicateurs évoluent, surtout compte tenu du travail que nous faisons pour les élaborer conjointement. Cela nuit parfois à la capacité de regarder en arrière et de voir leur cohérence. Il serait parfois utile, lorsque nous les examinons, que nous nous attardions précisément à leur qualité et que nous les scrutions à la loupe.

Vous avez mentionné un rapport plus complet. Non pas que j'invite à un examen plus approfondi, mais il est certain qu'un portrait plus complet vous permettrait probablement de poser des questions plus difficiles sur certains des défis réels auxquels nous continuons de faire face.

Évidemment, nous avons besoin d'indicateurs pour bien refléter notre situation en tant que pays, et nous devons être très honnêtes quant à ce qu'ils signifient réellement. Vous pourriez examiner quelques-uns de ces indicateurs et dire qu'il est respecté à 80 %, mais les 20 % restants sont probablement les choses les plus difficiles à faire. Il est tout à fait justifié de gratter la surface de ces indicateurs.

De toute évidence, il ne s'agit pas de la portée du rapport, mais je pense que, par souci de transparence et d'honnêteté, nous nous adressons d'abord aux peuples autochtones. C'est une chose à l'égard de laquelle nous devons continuer à nous engager.

**Mme Lori Idlout:** [*La députée s'exprime en inuktitut, et l'interprétation en anglais de ses propos est traduite ainsi:*]

Oui, bien sûr, ces indicateurs prévisionnels changent de temps à autre, mais nous savons tous qu'en tant que membres des Premières Nations, nous faisons du lobbying auprès du gouvernement fédéral pour les mêmes raisons.

Il est informé depuis de nombreuses années du fait que les Premières Nations sont aux prises avec des problèmes liés au coût de la vie. Les Autochtones ne reçoivent pas beaucoup de services ou de ressources, et ceux-ci ne sont pas fournis en temps opportun. Nous savons tous que nous devons faire encore plus de lobbying.

Quand allez-vous produire un rapport... par exemple, les indicateurs de résultats ministériels?

Le directeur parlementaire du budget devrait produire un rapport qui ne sème pas la discorde. Il devrait être complet, parce qu'autrement, on ne pourra pas poser les bonnes questions.

Ce n'est pas une vraie question; c'est plutôt un commentaire.

• (1725)

**L'hon. Patty Hajdu:** Si vous me permettez de répondre, je pense que tout le système est enraciné dans le colonialisme. Ce n'est pas que ces ministères.

La décolonisation de notre façon d'interagir avec les peuples autochtones pour choisir des indicateurs ensemble et créer ensemble un cadre national axé sur les résultats consiste à changer la façon dont on mesure la vie des Autochtones en passant d'une qui est contrôlée par le gouvernement — le gouvernement est également celui qui rend des comptes à ce sujet — remettre les rênes et l'autodétermination entre les mains des communautés. De cette façon, elles pourront mesurer par elles-mêmes comment les choses se passent et mieux comprendre si les mesures qu'elles prennent, en plus des contributions du gouvernement, produisent des résultats qui, selon elles, améliorent la collectivité et profitent aux membres de la communauté.

Ce n'est pas un projet facile, parce qu'il y a une tradition de longue date au pays qui consiste — et à juste titre — à associer la responsabilité financière aux résultats. Toutefois, à mon avis, cela n'a pas été fait d'une façon — y compris dans bon nombre des bureaux — qui reflète pleinement l'autonomie des peuples autochtones et leur droit des peuples autochtones de mesurer et de contrôler eux-mêmes leurs propres données et de déterminer eux-mêmes ce qu'ils veulent mesurer.

Soit dit en passant, lorsque je me préparais en vue de la présente séance, j'ai compris que les résultats en matière d'éducation sont en train de changer pour passer de... l'obtention du diplôme en temps opportun ou l'obtention du diplôme en dehors des délais normaux. Ce n'est pas ainsi que nous en avons parlé; il était question des taux de diplomation, un point c'est tout.

Si j'y pense, d'après les conversations que j'ai eues en tant que ministre, cela me semble logique, car il ne s'agit pas seulement de savoir si vous avez obtenu votre diplôme ou pas. La question que posent les communautés vise à savoir s'il a fallu plus de temps à un Autochtone pour obtenir son diplôme. Cela témoigne de la compassion d'une communauté qui comprend qu'il faut parfois plus de temps si l'on vient d'un milieu d'iniquité et que ces réalisations ne devraient pas être négligées.

Je crois que c'est très prometteur, parce que c'est aussi une question de rapprochement des données.

**La présidente:** Merci, madame Idlout.

Nous allons passer à une deuxième série de questions condensée, en commençant par M. Schmale, pour cinq minutes.

**M. Jamie Schmale (Haliburton—Kawartha Lakes—Brock, PCC):** Je dispose de cinq minutes. D'accord, parfait. Merci, madame la présidente.

Madame et monsieur les ministres, je vous remercie d'être des nôtres pour cette importante conversation.

Madame Hajdu, vous venez de parler des taux de diplomation des enfants autochtones. Merci d'avoir soulevé cette question et de me l'avoir rappelée.

La dernière fois que vous avez comparu devant nous, en mars, nous étions en train de discuter au sujet de l'établissement d'un taux de diplomation, que vous aviez prévu dans votre plan ministériel des deux dernières années. La date cible pour l'établissement de ce taux était la fin de mars.

Ce taux a-t-il été fixé?

**L'hon. Patty Hajdu:** Je vais céder la parole à la sous-ministre Gideon.

À ce moment-là, je ne comprenais pas très bien comment on travaillait sur les indicateurs avec les Premières Nations et les peuples autochtones. Or, comme je viens de le souligner, l'élaboration de ces cibles est en cours.

Je vais demander à Mme Gideon de vous dire où nous en sommes.

**M. Jamie Schmale:** Veuillez répondre très rapidement, si possible.

**Mme Valerie Gideon:** En ce qui concerne la cible pour les Premières Nations, nous sommes encore en train d'établir nos prévisions concernant l'augmentation d'année en année, et nous le faisons avec nos partenaires.

La ministre a tout à fait raison d'affirmer que, en 2022-2023, nous avons modifié la méthodologie pour passer de la mesure des taux de diplomation en temps opportun à celle des taux de diplomation dans un délai plus long. C'était nouveau en 2022-2023.

**M. Jamie Schmale:** Je voudrais revenir aux indicateurs de résultats ministériels. Ils semblent être le sujet de la conversation aujourd'hui. On dirait, selon le directeur parlementaire du budget, que les résultats sont de moins en moins bons. L'un de ses propos qu'il a tenus était le suivant: « Je pense qu'il appartient aux ministres de fixer les cibles et de tenter d'amener leurs fonctionnaires à les atteindre. » Je sais que vous avez tous deux abordé un peu la façon dont vous essayez de garder les ministères à la tâche.

Avons-nous une garantie? Nous sommes ici depuis un certain temps. Les cibles semblent changer chaque fois qu'on échoue à en atteindre une. Selon moi, certaines de ces façons de faire ne seraient pas tolérées dans le secteur privé. Que faisons-nous pour nous assurer que nous ne nous contentons pas de remettre les dossiers à plus tard et que nous obtenons effectivement des résultats?

• (1730)

**L'hon. Patty Hajdu:** Je vais commencer.

Je n'ai peut-être pas été claire plus tôt, mais je ne suis pas d'accord pour dire que ce sont les ministres qui fixent les cibles. Je ne suis pas d'avis que c'est mon rôle. Mon rôle est d'aider le ministère à s'assurer que des cibles sont établies, et il y a une nette distinction à faire. De fait, il s'agit d'une pratique coloniale: les ministres fixaient des cibles qui déterminaient quels résultats atteindre pour quel montant. La pratique coloniale dicte aux Premières Nations ce qu'elles doivent faire de l'argent ou des programmes qu'elles reçoivent. Au contraire, cette approche est vraiment ancrée dans la réconciliation et l'autodétermination.

En tant que ministre, mon rôle consiste à m'assurer que le ministère établit des cibles avec les Premières Nations et les peuples autochtones et qu'ils disposent des ressources nécessaires pour faire le travail en temps opportun. Il faut comprendre que, parfois, ce n'est pas le ministère qui fixe l'échéancier non plus et qu'il travaille avec les Premières Nations et les peuples autochtones en fonction de leur échéancier et de façon souple avec les communautés, parce qu'elles jonglent souvent avec de nombreuses priorités ou tiennent leurs propres consultations qui sont complexes à mener.

Voilà l'équilibre constant en tant que ministre des Services aux Autochtones. C'est vouloir constater, tout comme vous, que les cibles sont atteintes, mais aussi...

**M. Jamie Schmale:** Je suis désolé, madame la ministre. Je n'ai que cinq minutes et je suis vraiment pressé par le temps.

**L'hon. Patty Hajdu:** ... vouloir nous assurer de le faire de façon respectueuse.

**M. Jamie Schmale:** Je comprends. Nous voulons éliminer l'approche descendante. Je suis d'accord. Je pense que nous sommes sur la même longueur d'onde.

Étant donné que c'est la voie vers laquelle nous semblons tous nous diriger — et à juste titre —, pourquoi le ministère a-t-il fait passer le nombre d'employés de 4 500 à 9 200, selon le rapport du DPB? Si vous tentez d'adopter une approche ascendante plutôt que descendante, pourquoi continuons-nous d'augmenter les effectifs du ministère?

**L'hon. Patty Hajdu:** Je ne pense pas que ce soit une évaluation juste de ce qui se passe. En fait, nous constatons de graves pénuries dans certains secteurs du ministère.

À la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits, par exemple, nous avons établi des incitatifs importants afin de recruter des travailleurs de la santé, mais il y a d'énormes lacunes en ce qui a trait à la capacité d'en recruter et de les maintenir en poste, comme c'est le cas dans d'autres administrations.

Il est certain que le ministère a un certain nombre de fonctionnaires qui travaillent dans différents domaines, y compris les services de première ligne. Par exemple, je crois que les collectivités s'attendent à ce que la gestion des urgences permette le déploiement de gens à l'approche d'un incendie de forêt.

Madame Gideon, je pourrais peut-être vous céder la parole afin que vous ajoutiez quelques commentaires.

**Mme Valerie Gideon:** Absolument. Je pense qu'il est également important de reconnaître que la façon dont le DPB a évalué nos niveaux de ressources humaines était fondée sur ce qui est inclus dans nos plans ministériels, qui sont établis au début de l'exercice. Dans le cadre du budget supplémentaire des dépenses, nous obtenons parfois des approbations supplémentaires pour des équivalents temps plein, ce qui fausse également le portrait global de la croissance, parce que nous ne pouvons pas affecter du personnel tant que nous n'avons pas approuvé les équivalents temps plein, et ces approbations viennent avec des investissements supplémentaires qui sont approuvés au cours de l'année.

Depuis notre création en tant que ministère, nous avons connu une croissance globale au chapitre des ressources humaines, mais nous avons également observé une augmentation incroyable — comme la ministre l'a souligné — de plus de 90 % sur le plan du financement, si l'on exclut les règlements à l'amiable. Cette augmentation a également stimulé la demande globale et les demandes de services.

Le principe de Jordan est un exemple parfait. Il dépend des fonctionnaires qui approuvent les demandes dans un délai de 12 à 48 heures. Ce délai exige du personnel supplémentaire; autrement, il n'est pas possible de respecter nos obligations légales au titre de cette ordonnance.

Les services de santé non assurés sont un autre domaine où la demande est à la hausse, et c'est parce que le gouvernement a approuvé l'élargissement de la portée des services dans ce domaine et l'amélioration de l'accès à ces services.

Mon dernier point est que, si on examine certaines des cibles liées à la prestation de services — par exemple, les services de santé non assurés — ou qu'on regarde le pourcentage que nous avons

atteint en ce qui a trait au respect de nos normes de service pour les certificats sécurisés, on constate que nous les avons en fait dépassés. C'est parce que nous avons pu obtenir les capacités nécessaires pour fournir ces services plus efficacement.

**M. Jamie Schmale:** Si je puis rapidement, madame la présidente...

**La présidente:** Votre temps de parole est écoulé.

**M. Jamie Schmale:** Je veux simplement me corriger. Je crois avoir dit « le rapport du DPB ». Je voulais dire « le plan ministériel ».

**La présidente:** C'est noté. Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à M. Weiler, pour cinq minutes.

**M. Patrick Weiler (West Vancouver—Sunshine Coast—Sea to Sky Country, Lib.):** Merci, madame la présidente.

J'aimerais remercier le ministre Miller, la ministre Hajdu et les fonctionnaires d'être des nôtres aujourd'hui pour répondre à des questions sur le rapport du DPB.

Je m'adresse d'abord à vous, monsieur Miller. L'une des critiques formulées dans ce rapport est que les dépenses réelles du ministère sont toujours beaucoup plus élevées que celles prévues parce qu'elles ne tiennent pas compte du budget supplémentaire des dépenses. Dans votre déclaration préliminaire, vous avez parlé du règlement du recours collectif de Gottfriedson, qui était révolutionnaire parce que c'était la première fois que des bandes étaient indemnisées pour les conséquences des pensionnats ou des externats sur la culture et la langue, en plus des répercussions sur les survivants et les descendants.

Comment se fait-il que, dans ce cas, le budget supplémentaire des dépenses ne soit pas pris en compte? Y a-t-il quelque chose qui pourrait être fait pour régler ce problème dans l'avenir?

• (1735)

**L'hon. Marc Miller:** C'est une excellente question.

Je vais prendre un peu de recul et examiner la façon dont mon ministère et celui de la ministre Hajdu sont financés au moyen du budget supplémentaire des dépenses.

C'est une bonne partie de ce profil. Un rapport comme celui-ci ne porte que sur les dépenses prévues, qui sont fondées sur le budget principal des dépenses. Elles sont très techniques aux yeux de la plupart des gens, mais elles sont très importantes dans le profil du ministère, qui dépend tellement du budget supplémentaire des dépenses. Des milliards de dollars sont affectés à des règlements historiques — et qui changent la vie des gens — pour les torts qui ont été causés, parfois pendant des décennies, voire des siècles. Gottfriedson est l'un des exemples précis obtenus grâce au budget supplémentaire des dépenses.

Encore une fois, si nous devons pousser le rapport jusqu'au bout de sa logique, il serait qualifié de résistance au changement, ce qui est bizarre. Je fais allusion à la page 12 du document. Ce qui aurait été avantageux, c'est un échange approprié avec nos ministères pour brosser un certain tableau de cette situation afin que les députés puissent avoir un rapport complet qui refléterait la façon dont ces ministères se comportent et les différentes descriptions des profils de dépenses qui les sous-tendent.

Je vais prendre un court instant pour répondre au commentaire du député Schmale au sujet de certains de ces indicateurs.

Il nous est arrivé de réduire les indicateurs que nous avions atteints. Par exemple, le pourcentage des Premières Nations qui ont établi des règlements administratifs ou des lois en matière financière et le pourcentage de leurs collectivités qui ont adopté des lois en matière de gestion financière. Ce sont deux indicateurs distincts. Nous les avons atteints, mais nous nous sommes débarrassés de l'un d'eux parce qu'il était intégré dans un des autres indicateurs de nature plus générale.

Dans certains cas, nous faisons du ménage. Il n'est pas dans notre intérêt de les retirer. De fait, il aurait été dans notre intérêt de les garder séparés, parce qu'il y aurait eu deux indicateurs de succès très semblables.

J'ai parfois l'occasion d'examiner ces indicateurs et de demander pourquoi nous faisons le travail qui s'y rattache. Je ne peux ou ne devrais pas uniquement les modifier, mais cela ne veut pas dire que nous ne les examinons pas.

**M. Patrick Weiler:** J'aimerais revenir sur la réponse que vous avez donnée tout à l'heure, lorsque vous avez dit qu'il aurait été avantageux d'avoir des échanges avec le DPB à ce sujet.

Ma question s'adresse à vous deux, monsieur le ministre Miller et madame la ministre Hajdu. À votre connaissance, vous a-t-on abordés, vous-mêmes ou une personne de votre ministère, afin que vous fournissiez d'autres données qualitatives ou quantitatives à l'appui de l'étude du DPB?

**L'hon. Patty Hajdu:** Je viens de vérifier auprès de mes fonctionnaires. Non.

**M. Daniel Quan-Watson (sous-ministre, ministère des Relations Couronne-Autochtones et des Affaires du Nord):** Non, on n'a pas communiqué avec nous. Nous avons essayé de voir si nous pouvions demander des corrections, et on nous a dit qu'il était trop tard. Le rapport était déjà publié.

**M. Patrick Weiler:** Merci.

On a posé beaucoup de questions au sujet des indicateurs. J'espère que vous pourriez fournir des éclaircissements au Comité et expliquer quand et à quelle fréquence ces indicateurs sont examinés, et si ces examens sont prévus à un calendrier établi.

**L'hon. Patty Hajdu:** Je vais demander à la sous-ministre Gideon de vous répondre.

**Mme Valerie Gideon:** Chaque année, nous avons la possibilité d'apporter des modifications aux indicateurs, mais je pense que l'approche qu'adopte Services aux Autochtones Canada à l'aide de ce nouveau cadre ministériel des résultats en est une qui va durer longtemps. Nous sommes en train de renverser la vapeur. Au lieu d'imposer des rapports administratifs aux bénéficiaires comme condition de financement, nous travaillons avec les Premières Nations, les Inuits et la nation métisse à l'élaboration conjointe d'indicateurs, et nous investissons dans leur capacité de recueillir des données qui sont honorables pour les principes de propriété, de contrôle, d'accès et de possession que les Premières Nations ont élaborés. Nous voulons maintenir ce type d'engagement durable à long terme à l'égard de ce partenariat.

Cela dit, nous sommes évidemment ouverts à la rétroaction sur certains de ces indicateurs. Nous pourrions l'utiliser dans le cadre de notre conversation sur les partenariats, mais il y aura certainement une volonté de s'aligner sur, par exemple, l'Enquête nationale sur la santé des Inuits et les questions que les Inuits élaboreront.

Nous ne voulons pas nous écarter de ces sources de données de base.

• (1740)

**La présidente:** Merci, monsieur Weiler.

[Français]

Madame Gill, je suis désolée pour ce qui est du premier tour. Cette fois, vous avez la parole pour 3 minutes et 15 secondes.

**Mme Marilène Gill:** Merci, madame la présidente. Je vais me miner.

De façon très résumée, j'entends que l'ancienne façon de faire de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada et de Services aux Autochtones Canada ne fonctionne plus présentement. En effet, madame Hajdu, vous avez indiqué souhaiter que les cibles à atteindre soient déterminées de concert avec les communautés, les groupes et les nations autochtones.

Aujourd'hui, nous discutons du rapport, demandé en 2021 et reçu en 2022. J'entends qu'on ne peut plus se fier aux règles ou aux façons de faire qui existaient avant, parce que les choses ont changé. Je ne sais pas si j'interprète bien les propos des fonctionnaires. Je ne pensais pas devoir analyser la façon de faire du directeur parlementaire du budget parce qu'il y a de nouvelles données et de nouvelles façons de faire qui font que le portrait qu'on a dans le rapport n'est pas exact. J'entends pourtant que nous n'avons pas un bon portrait des ministères, compte tenu de nombreuses nuances et de choses qu'on souhaiterait voir faites et qui ne peuvent pas être faites, ici. J'entends que ce que nous faisons, en tant qu'élus dans ce comité, n'est pas pertinent. Je vous le dis de façon tout à fait respectueuse, c'est ce que j'entends.

Je me demande si vous avez une idée pour faire les choses différemment. Si le directeur parlementaire du budget n'a pas les outils nécessaires pour faire son travail, comme il semble être dit, que peut-on faire?

La question est adressée à tous pour que cela puisse changer. Il serait dommage et inquiétant de revivre exactement la même chose, autant pour les Québécois et les Canadiens que, bien sûr, pour les Autochtones.

[Traduction]

**L'hon. Patty Hajdu:** Je pense que l'objet de notre déclaration d'aujourd'hui — et les fonctionnaires parlent exactement de cela, madame Gill — est la réforme de la façon dont nous établissons les mesures en collaboration avec les Premières Nations et les peuples autochtones. Il s'agit de la façon dont nous rendons des comptes à ce sujet. Il s'agit de savoir qui contrôle les données, qui en est propriétaire et qui effectue la recherche. C'est le travail de réconciliation.

Loin de moi l'idée que je comprenne vraiment le travail que font les autres bureaux, mais je dirais qu'il incombe à chaque bureau et à chaque titulaire de charge publique d'examiner les choses du point de vue de l'autodétermination si nous voulons vraiment réformer la façon dont nous faisons les choses à la Chambre. C'est un travail difficile, car il est question de changer des pratiques de longue date.

Il est décevant que l'on n'ait communiqué avec aucun des deux ministères, par exemple, parce que, selon moi, il y aurait eu une belle occasion de parler du travail de sélection conjointe des indicateurs. Il s'agit sans aucun doute d'un travail difficile, mais je pense qu'il a la longévité que nous recherchons afin que nous puissions mesurer ce qui est important pour les Premières Nations, pour les peuples autochtones. A mon avis, c'est la partie intéressante de ce travail. Nous aurons un cadre des résultats. Nous sommes sur le point de pouvoir le publier. Ce document sera mis à jour et revu, mais aura été créé conjointement avec les peuples autochtones.

[Français]

**La présidente:** Merci, madame Gill.

Madame Idlout, vous disposez de deux minutes et demie.

[Traduction]

**Mme Lori Idlout:** [La députée s'exprime en inuktitut, et l'interprétation en anglais de ses propos est traduite ainsi:]

Merci.

Compte tenu du fait que vous allez, en collaboration, mettre en œuvre le travail avec les peuples autochtones, j'envisage une meilleure structure d'indicateurs, et, si ces indicateurs ne sont pas exacts, peut-être que les peuples autochtones seront tenus responsables. Comment pouvons-nous être bien informés quant au fait que vous allez collaborer et que cette collaboration renforcera et autonomisera les peuples autochtones?

Ils doivent être habilités. Nous pensons toujours à des façons d'améliorer et d'habiliter les nôtres. Pouvons-nous avoir un indicateur solide du fait qu'en travaillant ensemble, vous allez fonder vos bases sur la collaboration avec les peuples autochtones des Premières Nations pour l'autonomisation?

Merci.

• (1745)

**L'hon. Patty Hajdu:** C'est une question très profonde. Elle touche la philosophie qui sous-tend la réconciliation, et c'est une question difficile.

J'ai lu il y a longtemps un livre intitulé *La Pédagogie des opprimés* — peut-être l'avez-vous lu — de Paulo Freire. Je l'ai lu pour la première fois à l'université, mais je ne crois pas l'avoir bien compris. Je l'ai relu de nouveau lorsque j'ai été nommé à mon poste actuel.

L'auteur parle des peuples opprimés et du fait que ce ne sera jamais le colonisateur qui aura les réponses pour décoloniser; ce sont vraiment les peuples autochtones mêmes. C'est ce dont vous parlez et que nous tentons de faire en tant que partenaire colonial dans la relation, c'est-à-dire réfléchir à la façon dont nous pouvons nous tenir à l'écart afin que les peuples autochtones aient le pouvoir, l'autodétermination et les outils, qui ont été promis de bien des façons, dont ils ont besoin pour rebâtir la communauté, la gouvernance et, dans ce cas-ci, une mesure de la façon dont les collectivités se portent et si les choses que le gouvernement fédéral aimerait mesurer sont les mêmes que celles que les peuples autochtones veulent mesurer. Or, nous constatons que ce ne sont pas toujours les mêmes, qu'elles ne sont pas mesurées de la même façon ou qu'elles ne sont même pas conceptualisées de la même façon.

Quand je parle d'éducation, j'ai eu un déclic à ce moment-là. Dans la culture occidentale, soit on a obtenu votre diplôme, soit on n'en a pas obtenu. Il n'y a pas d'intermédiaire. Lorsque j'ai réfléchi à la modification de l'indicateur... la philosophie de l'éducation est différente, c'est-à-dire qu'elle est continue. Bien sûr, nous pourrions parler du temps qu'il a fallu à une personne pour obtenir son diplôme, mais nous ne pouvons pas négliger le fait qu'une personne obtiendra son diplôme dans l'avenir. N'est-ce pas logique? J'ai trouvé que c'était logique, en tant que perspective autochtone, quand j'ai entendu la mesure qui avait été choisie en partenariat.

Je pense qu'en tant que partenaire colonial de la relation, nous avons beaucoup à apprendre en tant que pays, et je crois que cet apprentissage profitera à tous les Canadiens.

Je vous remercie de cette question très profonde.

**La présidente:** Merci, madame Idlout.

Je voudrais remercier nos ministres et leur équipe de s'être joints à nous cet après-midi.

Il y a consensus dans la salle pour que la séance soit levée.

**M. Jamie Schmale:** À moins que les ministres ne veuillent rester plus longtemps...

**La présidente:** À moins que les ministres ne veuillent rester et continuer...

• (1750)

**M. Jamie Schmale:** Je serais heureux de procéder à une autre série de questions, madame la présidente.

**La présidente:** La séance est levée.









Publié en conformité de l'autorité  
du Président de la Chambre des communes

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la Loi sur le droit d'auteur. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre des communes.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la Loi sur le droit d'auteur.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

---

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante :  
<https://www.noscommunes.ca>

Published under the authority of the Speaker of  
the House of Commons

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

The proceedings of the House of Commons and its committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the Copyright Act. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the Copyright Act.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

---

Also available on the House of Commons website at the following address: <https://www.ourcommons.ca>