

certaines personnes aux États-Unis ont reconnu que c'est là quelque chose qui ne peut marcher que dans certaines circonstances.

Le régime du budget zéro est exactement ce qu'il dit: chaque année, le gestionnaire doit rebâtir son programme à partir de zéro. C'est une façon d'étudier et d'évaluer l'efficacité des projets, tout comme cette loi de dissolution doit obliger à analyser et à évaluer les programmes au Canada. Les programmes sont ensuite classés d'après leur priorité et des fonds leur sont affectés en conséquence.

Dans un article publié dans le *Harvard Business Review* et intitulé «Où le système du budget zéro fonctionne-t-il?» James D. Suver et Ray L. Brown ont donné la définition suivante comme étant la plus concise:

Peut-être l'essence du système du budget zéro est-elle simplement qu'un organisme défend ses prévisions budgétaires sans même se reporter au niveau de subsides précédents.

Ils disent ensuite que toutes les définitions du système expriment une idée commune. L'administrateur doit pouvoir justifier le niveau projeté des dépenses totales pour chaque activité et aucun niveau n'est pris pour acquis. Ils poursuivent en disant:

Ainsi, le système du budget zéro devient simplement un autre instrument de gestion qui peut servir à revoir, à analyser et à évaluer les demandes de budget.

Ce bill vise en fait à fournir un instrument de gestion mais, comme le système du budget zéro, le grand problème est la tâche lourde et monumentale de revoir des milliers de décisions chaque année.

● (1630)

Pouvez-vous vous imaginer les énormes embouteillages que cela créerait dans le processus parlementaire au Canada? Tous les programmes seraient traités de la même façon. Les députés ne pourraient pas simplement choisir ceux qui les amusent parce qu'ils se trouveraient, à mon sens, à manquer à leur devoir. Beaucoup de projets peu intéressants sont essentiels au bien-être de notre pays et requièrent autant d'attention que les questions plus passionnantes. Les députés verraient donc augmenter de beaucoup leur charge de travail quotidien, ce qui, du simple point de vue de la quantité, minera les objectifs fondamentaux du programme.

Mais en plus de cette critique au sujet de la simple quantité de travail, il y aurait le problème très réel de se prononcer sur toute une gamme de questions présentée par des spécialistes éminents. Je crois, monsieur l'Orateur, que j'aurais grand besoin de m'entourer d'experts si j'avais à considérer les mérites d'un programme visant à exploiter les ressources de pétrole ou de charbon en sachant que seulement l'un d'eux peut être financé. Ce n'est qu'un exemple choisi dans une liste pratiquement interminable.

Ajoutez à ce problème de connaissance de base l'autre question qu'ont soulevée mes collègues: l'influence des groupes de pression. Supposez que l'industrie du charbon ait une organisation extrêmement efficace pour défendre ses intérêts et que les producteurs de pétrole, déchirés par des querelles internes, ne puissent se faire représenter convenablement. Qu'arrivera-t-il? Le jugement de ceux qui seraient chargés de revoir les programmes seraient-ils influencés par les témoigna-

### *Dissolution des organismes fédéraux*

ges qu'ils entendraient? Peut-être pas, mais je crois que tous les députés conviendraient que c'est possible.

Voyons ce qui pourrait arriver dans le domaine des services sociaux. Les services pour les personnes âgées et les pauvres en souffriraient-ils parce que ceux-ci sont mal organisés pour exercer le genre de pression qu'un secteur plus nanti de la société pourrait exercer? Souvenez-vous, monsieur l'Orateur, qu'il faut établir un ordre de priorité dans le cadre d'un programme financier préétabli.

Il y a aussi lieu de s'inquiéter, monsieur l'Orateur, de l'élément efficacité. Examinons cet aspect de l'efficacité. Les lois abrogatoires obligent à faire une réévaluation à un moment donné. Peu importe que tous soient absolument convaincus que le programme est valable et devrait être maintenu, il doit être évalué. Cela ouvre la porte à une gamme de problèmes, dont la grandiloquence et la politiciannerie sous le faible prétexte d'examiner des projets de dépenses. Ce n'est vraiment pas une façon très efficace de se pencher sur l'objectif des mesures de ce genre.

Vu la similarité des lois de remise en question et du système du budget zéro utilisé aux États-Unis, j'aimerais me pencher sur l'efficacité de ce dernier système. Même si certains trouvent le système du budget zéro utile, bien des programmes sont, semble-t-il, maintenus automatiquement parce qu'on n'a pas le temps de les évaluer comme il le faudrait. Il y a d'ailleurs certains programmes qu'on ne songerait jamais sérieusement à supprimer. Au Canada, il y a notamment la défense nationale, les allocations familiales et le revenu national. Aucun nouveau système d'évaluation ne peut nous faire changer d'idée sur l'utilité de ces programmes, même s'il permettait de relever certaines de leurs faiblesses.

J'aimerais maintenant citer quelques observations de certaines personnes aux États-Unis qui se sont penchées sur cette question. Les lois abrogatoires et le système du budget zéro que cela laisse entendre ne peuvent constituer une solution magique à tous les problèmes. Personne n'essaie d'ailleurs de le prétendre. James D. Suver et Ray L. Brown, dont j'ai cité quelques propos il y a un instant, déclarent ce qui suit:

Mais ceux qui se servent de cette technique en sont-ils satisfaits? D'après Phyr, Texas Instruments est satisfait... La ville de Wilmington, au Delaware, trouve le système utile et veut continuer à s'en servir...

Le ministère de l'Agriculture, qui a établi son budget à partir de zéro en 1962, a aussi constaté des avantages et des désavantages. Après avoir interrogé tous les hauts fonctionnaires qui ont participé de près à l'expérience, on a constaté que peu de décisions avaient été prises et que les économies réalisées étaient insignifiantes. Cependant, près de la moitié des personnes interrogées ont noté d'autres avantages... L'essai de l'État de Georgie semble avoir donné à peu près les mêmes résultats. Après avoir mené un sondage auprès des chefs de service et de leurs analystes budgétaires, on a conclu qu'il y avait trois principaux avantages pour l'État à utiliser le système du budget zéro:

1. L'existence d'une phase de planification financière avant l'établissement du budget.
2. L'amélioration de la qualité des renseignements sur la gestion.
3. Une participation plus active du personnel dans l'établissement du budget.

Le sondage note aussi trois désavantages.

1. La nécessité de consacrer plus de temps et d'efforts à l'établissement du budget—«C'est un problème très important.»
2. Le fait que d'après les participants, le nouveau système n'avait pas eu d'effets marqués sur l'affectation des fonds...