

[Texte]

There is some experience of partial merging or administrative movement together, but we haven't seen the full effects of the mergers. I was simply making the point that these are best estimates, but one won't know what in reality has happened until it has.

**Mr. Duhamel:** I just want to confirm that I've understood correctly, that they are estimates and we cannot suggest that the savings are going to be significant at this particular point in time.

I want you to define for me what is meant by increased efficiency. I see no proof of that increased efficiency, unless one simply takes the number of organizations and points out that there are going to be fewer and therefore one assumes there's going to be greater efficiency. What is greater efficiency? My next question, which is related to that, is what is effectiveness? I think we need to look at the two in relationship to one another.

**Mr. Patriquin:** I suppose one can define the efficiencies that we expect to occur in this particular process as being efficiencies that would occur from such things as co-location of facilities, and therefore saving of space; some economies of scale from the delivery of programs where the programs may be combined, if that's the case; some efficiencies from savings in corporate overhead, basically the operations of finance, personnel, management information systems, and the like; and some technological advantages where one organization system may be applicable to another.

• 1945

About effectiveness, that would depend on the specifics of the organizations that are being merged or looked at. It may be possible, by putting together organizations that work well together, to find better ways of delivering services in addition to the strict cost economies that are provided. Of course those aren't estimated in the numbers.

**Mr. Duhamel:** I think you've been very fair, and I appreciate that clarity and that honesty. The truth of the matter is you have made certain assumptions that may or may not be correct.

About efficiency, again I want to make sure I understand. Basically you're saying there's potential for saving from a financial perspective. So efficiency is defined in financial terms. Effectiveness, I would suggest, has to be defined in terms of those objectives you have and how closely you come to reaching those particular objectives. Again, I don't want to enter into debate on this, because I don't have the evidence either, but my own sense is the effectiveness may in fact be lost; that is, those objectives we're trying to reach may in fact not be reached more readily with this particular approach.

Let me go to another topic. Will there be two separate budgets in the merger of the Social Sciences and Humanities Research Council with the Canada Council? Do you know that?

**Mr. Patriquin:** There will be a number of budgets, depending on what level of the organization you cut it at, as it were. There will be a number of programs that presumably will be identified in the budgeting process at a program level.

[Traduction]

encore chose faite. On a déjà assisté à certaines fusions partielles, à certains changements administratifs, mais c'est une opération qui n'est pas terminée. Je vous ai cité les projections les plus précises possible, mais personne ne connaîtra vraiment la réponse avant que tous ces changements ne soient en place.

**M. Duhamel:** Je veux m'assurer que je vous ai bien compris, qu'il s'agit de projections et que, pour l'instant, il est impossible de dire si les économies réalisées seront importantes.

J'aimerais que vous m'expliquiez ce que vous entendez par efficacité accrue. Je ne vois aucune preuve de cette efficacité accrue; tout ce que je vois, c'est que les organismes seront moins nombreux, et qu'on pourrait en déduire qu'ils seront plus efficaces. Qu'est-ce qui est plus efficace? Et j'en viens à ma question suivante, qui est liée à celle-ci: qu'est-ce que l'efficacité? À mon sens, ces deux notions sont liées de près.

**M. Patriquin:** On pourrait probablement dire que les efficacités auxquelles nous nous attendons dans ce cas seront dues à plusieurs éléments: des installations communes, c'est-à-dire des économies d'espace; des économies d'échelle grâce au regroupement des services d'exécution des programmes, lorsqu'il est possible de regrouper certains programmes; des efficacités tirées d'économies réalisées sur le plan des frais généraux, c'est-à-dire les opérations financières, le personnel, les systèmes intégrés de gestion, etc.; enfin, des avantages sur le plan technologique lorsqu'il est possible d'appliquer le système d'un organisme à un autre organisme.

Quant à l'efficacité, cela dépendra des caractéristiques des organismes que l'on entend fusionner ou dont le cas est mis à l'étude. Il est peut-être possible, en réunissant des organismes qui se complètent bien, de réaliser non seulement des économies de coût, mais d'améliorer également les services qu'ils rendent, progrès qu'il serait difficile de quantifier.

**M. Duhamel:** Vous nous avez répondu en toute franchise, et je vous remercie de la clarté de vos explications et de votre honnêteté. Il n'empêche que vous fondez votre raisonnement sur ce qui n'est que des hypothèses.

Au sujet de l'efficacité, encore une fois, j'aimerais être sûr d'avoir bien compris. Vous dites que des économies sont réalisables et vous définissez l'efficacité en termes financiers, alors qu'il me semble, à moi, que l'efficacité doit se définir par rapport aux objectifs que vous avez et par rapport au degré où vous vous en rapprochez. Je ne veux pas ouvrir un débat là-dessus, entre autres parce que je n'ai pas de pièces pour juger, mais j'ai l'impression que le risque est justement de perdre sur le plan de l'efficacité. Les objectifs que nous nous efforçons d'atteindre, loin de se rapprocher, pourraient bien s'éloigner avec cette méthode.

Permettez-moi de passer à un autre sujet. Dans cette fusion du Conseil de recherches en sciences humaines et du Conseil des arts du Canada, deux budgets distincts seront-ils établis? Êtes-vous au courant?

**M. Patriquin:** Il y aura plusieurs budgets selon le niveau auquel vous taillez dans le vif, en quelque sorte: il y aura plusieurs programmes qui seront probablement déterminés, pour établir le budget, au niveau du programme. Il y aurait