



First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004

SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

National Finance

Chair:
The Honourable DONALD H. OLIVER

Tuesday, November 30, 2004
Wednesday, December 1, 2004

Issue No. 4

Fifth meeting on:

Main Estimates 2004-2005

Second meeting on:

Supplementary Estimates (A) 2004-2005

APPEARING:

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P.,
President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

WITNESSES:
(See back cover)

Première session de la
trente-huitième législature, 2004

SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

Finances nationales

Président :
L'honorable DONALD H. OLIVER

Le mardi 30 novembre 2004
Le mercredi 1^{er} décembre 2004

Fascicule n° 4

Cinquième réunion concernant :

Le budget principal des dépenses 2004-2005

Deuxième réunion concernant :

Le budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005

COMPARAÎT :

L'honorable Reg Alcock, C.P., député,
président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C. (or Rompkey, P.C.) Carstairs, P.C. Comeau Cools Downe Ferretti Barth	Harb * Kinsella (or Stratton) Murray, P.C. Ringuette Stratton
---	--

*Ex Officio Members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Downe is substituted for that of the Honourable Senator Mercer (*November 24, 2004*).

The name of the Honourable Senator De Bané, P.C. is substituted for that of the Honourable Senator Ferretti Barth (*November 29, 2004*).

The name of the Honourable Senator Lavigne is substituted for that of the Honourable Senator Biron (*November 29, 2004*).

The name of the Honourable Senator Carstairs, P.C. is substituted for that of the Honourable Senator Lavigne (*November 30, 2004*).

The name of the Honourable Senator Ferretti Barth is substituted for that of the Honourable Senator De Bané, P.C. (*November 30, 2004*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day

et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P. (ou Rompkey, C.P.) Carstairs, C.P. Comeau Cools Downe Ferretti Barth	Harb * Kinsella (ou Stratton) Murray, C.P. Ringuette Stratton
---	--

*Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

Le nom de l'honorable sénateur Downe est substitué à celui de l'honorable sénateur Mercer (*le 24 novembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur De Bané, C.P., est substitué à celui de l'honorable sénateur Ferretti Barth (*le 29 novembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Lavigne est substitué à celui de l'honorable sénateur Biron (*le 29 novembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Carstairs, C.P., est substitué à celui de l'honorable sénateur Lavigne (*le 30 novembre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Ferretti Barth est substitué à celui de l'honorable sénateur De Bané, C.P. (*le 30 novembre 2004*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, November 30, 2004
(7)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:30 a.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Comeau, Cools, Day, De Bané, P.C., Downe, Harb, Murray, P.C., Oliver and Ringuette (5).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Tuesday, November 16, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Supplementary Estimates (A) laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 3 of the proceedings of the committee.*)

APPEARING:

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P., President of the Treasury Board and Minister responsible for the Canadian Wheat Board.

WITNESS:

Treasury Board of Canada:

Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies Sector.

The Chair made a statement.

Minister Alcock made a statement and, together with the other witness, answered questions.

At 11:14 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, December 1, 2004
(8)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 6:20 p.m., this day, in room 160-S, Centre Block, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Carstairs, P.C., Comeau, Cools, Day, Downe, Harb, Murray, P.C. and Oliver (8).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 30 novembre 2004
(7)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 30, dans la pièce 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Cools, Day, De Bané, Downe, Harb, Murray, C.P., Oliver et Ringuette (5).

Également présents : Guy Beaumier et Odette Madore, agents de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 16 novembre 2004, le comité poursuit l'examen du Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005 déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 3 des délibérations du comité.*)

COMPARAÎT :

L'honorable Reg Alcock, C.P., député, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de la Commission canadienne du blé.

TÉMOIN :

Conseil du Trésor du Canada :

Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses.

Le président fait une déclaration.

Le ministre Alcock fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 11 h 14, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 1^{er} décembre 2004
(8)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 20 dans la pièce 160-S de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Carstairs, C.P., Comeau, Cools, Day, Downe, Harb, Murray, C.P. et Oliver (8).

Sont présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 1 of the proceedings of the committee.*)

WITNESSES:

Office of the Auditor General of Canada:

Sheila Fraser, Auditor General;

John Wiersema, Deputy Auditor General.

The Chair made a statement.

Ms. Fraser made a statement and, together with Mr. Wiersema, answered questions.

At 8:07 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

Sont également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit l'examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Bureau du vérificateur général du Canada :

Sheila Fraser, vérificatrice générale;

John Wiersema, vérificateur général adjoint.

Le président fait des observations.

Mme Fraser fait une déclaration et, avec M. Wiersema, répond aux questions.

À 20 h 7, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, November 30, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:30 a.m. to examine the expenditures set out in the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I see a quorum. I would like to call the seventh meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order.

Honourable senators, this is the second meeting in our order of reference to examine the expenditures set out in the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year that ends March 31, 2005.

This morning we would like to welcome back for the second time this session the President of the Treasury Board, the Honourable Reg Alcock. At the last meeting of this committee on November 23, Mr. Mike Joyce of the Treasury Board and his officials entered into a very interesting dialogue about the way in which the estimates are presented to parliamentarians and to members of this committee, and there were a number of useful other suggestions for future changes made at that time. We look forward, minister, to having an opportunity to discuss that with you after you finish your opening remarks. As usual, after your opening remarks, honourable senators will put questions to you. Welcome once again.

The Honourable Reg Alcock, President of the Treasury Board and Minister responsible for the Canadian Wheat Board: Thank you very much, Senator Oliver. It is a pleasure to be here, as it always is. I said this to you before, but it is true: We continue to enjoy the rigour with which this committee approaches these exercises, and it has been helpful to us in the work that we do.

I am joined today by Comptroller General Charles-Antoine St-Jean, and Mike Joyce and Ms. Laura Danagher are here also. They both appeared before the committee a week ago. I have a number of other people in the room here in case any of the senators get unruly.

Their presentation at that time on the supplementary estimates was quite detailed and extensive. My opening remarks today will focus on some of the strategic issues concerning supplementary estimates and the way Treasury Board reports to parliamentary committees.

When I appeared before you on October 27, I noted that this committee's responsibility, reviewing government spending, is extremely important. You and your colleagues face significant challenges in carrying out your duties.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 30 novembre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 30 pour étudier les dépenses projetées dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, nous avons le quorum. Je déclare ouverte la septième réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Honorables sénateurs, ce sera notre deuxième réunion faisant suite à l'ordre de renvoi par lequel nous avons été chargés d'examiner les dépenses projetées dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Ce matin, nous accueillons pour la deuxième fois au cours de cette session le président du Conseil du Trésor, l'honorable Reg Alcock. Lors de notre dernière réunion du comité, le 23 novembre, nous avons eu avec M. Mike Joyce du Conseil du Trésor et ses fonctionnaires un dialogue très intéressant au sujet de la façon dont les budgets sont présentés aux parlementaires et aux membres de notre comité; plusieurs modifications utiles ont été proposées à cette occasion. Nous comptons avoir l'occasion d'en discuter avec vous, monsieur le ministre, quand vous aurez terminé votre déclaration préliminaire. Les honorables sénateurs pourront alors vous poser des questions, selon la formule habituelle. Encore une fois, soyez le bienvenu parmi nous.

L'honorable Reg Alcock, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de la Commission canadienne du blé : Merci beaucoup, sénateur Oliver. Comme toujours, je suis heureux d'être des vôtres. Comme je vous l'ai déjà dit, nous aimons la rigueur dont fait preuve votre comité dans de tels exercices car cela nous aide à faire notre travail.

Je suis accompagné aujourd'hui par le contrôleur général, M. Charles-Antoine St-Jean, ainsi que par Mike Joyce et Mme Laura Danagher, qui ont comparu devant votre comité la semaine dernière. J'ai aussi emmené avec moi plusieurs autres personnes qui se trouvent dans la salle ici au cas où certains sénateurs se montreraient indisciplinés.

M. Joyce et Mme Danagher ont à cette occasion présenté un exposé très détaillé et complet. Aujourd'hui, je parlerai en premier lieu des questions stratégiques liées au Budget supplémentaire des dépenses et de la façon dont le Conseil du Trésor fait rapport aux comités parlementaires.

Lorsque j'ai témoigné devant vous le 27 octobre dernier, j'ai souligné que la tâche du comité, qui consiste à examiner les dépenses gouvernementales, est extrêmement importante. Vous et vos collègues êtes confrontés à des défis de taille dans l'exercice de vos fonctions.

Parliament receives hundreds of statutory reports from over 200 government organizations on matters as diverse as privacy, sustainable development, employment equity, alternative fuels and others. The list alone of these reports exceeds 100 pages.

The government provides detailed information to Parliament, but this does not guarantee clarity or understanding. Parliamentarians have said that they want simpler, more integrated information, with more context, and an ability to drill down to more detail. They want performance reports to be linked to plans, and expect to see more balanced reporting, not just good news stories. Finally, they want the reports to link resources to results and to be more helpful in clarifying departmental expenditures and estimates.

The government has committed to improving reporting to Parliament. This same key objective figures prominently in the Treasury Board's management agenda.

We have already introduced some significant enhancements. For example, all departmental reports on plans and priorities, and on performance, are online and searchable by key word. A number of databases are linked to these reports.

In the short term, there are specific things we can do to improve the quality of reporting. We will soon provide an integrated set of guidelines to departments on the preparation of the reports on plans and priorities and departmental performance reports. These guidelines will stress that these two reports must be better integrated and much more fact-based.

We are now assessing the quality of these reports and reporting our findings to deputy heads under our annual management accountability framework assessment process. We also plan to select a number of reports each year for detailed assessment and feedback, covering the reports of key organizations on a cyclical basis.

We have begun to provide more detailed information in supplementary estimates and in the public accounts. In addition, the Comptroller General is working to increase the number of reports that have auditable financial statements.

However, these measures, while making progress on our objectives, all assume the status quo configuration; and they do not address all of your concerns.

We want to implement an approach to reporting that is intuitive, timely and easy to use; that is consistently based, allowing the tracking of an item from one report to another;

Le Parlement reçoit, de la part de plus de 200 organisations gouvernementales, des centaines de rapports exigés par la loi sur des sujets aussi divers que la protection des renseignements personnels, le développement durable, l'équité en matière d'emploi ou les carburants de remplacement, par exemple. À elle seule, la liste de ces rapports couvre plus de 100 pages.

Le gouvernement fournit des renseignements très détaillés au Parlement, mais cela ne garantit ni clarté de cette information ni le fait qu'elle soit comprise. Les parlementaires ont dit vouloir disposer de renseignements plus simples et mieux intégrés ainsi que des détails supplémentaires en ce qui concerne le contexte, et avoir la possibilité d'obtenir des précisions. Ils veulent que les rapports sur le rendement soient liés aux plans. Ils s'attendent aussi à ce que les rapports soient plus équilibrés et ne servent pas seulement à faire état des bonnes nouvelles. Enfin, ils veulent que les rapports établissent des liens entre les ressources et les résultats, puis permettent de mieux cerner les dépenses et les budgets des ministères.

Le gouvernement s'est engagé à améliorer les rapports destinés au Parlement. Cet objectif clé est un élément central du programme de gestion du Conseil du Trésor.

Nous avons déjà apporté d'importantes améliorations à cet effet. Par exemple, tous les rapports ministériels sur les plans et les priorités de même que sur le rendement sont disponibles en ligne et il est possible d'y effectuer des recherches par mots clés. Ces rapports contiennent également des liens qui permettent d'accéder à diverses bases de données.

Il nous a été possible de prendre certaines mesures à court terme pour améliorer la qualité des rapports. Nous transmettrons sous peu aux ministères une gamme intégrée de lignes directrices sur la préparation de leurs rapports sur les plans et les priorités et sur le rendement. Ces lignes directrices préciseront que ces deux rapports doivent être mieux intégrés et reposer davantage sur les faits.

Nous sommes à évaluer la qualité de ces rapports et nous communiquons nos résultats aux administrateurs généraux par le biais de l'évaluation annuelle du cadre de responsabilisation de gestion. Nous prévoyons aussi choisir chaque année un certain nombre de rapports aux fins d'évaluation et de rétroaction détaillées, et d'évaluer de façon cyclique les rapports de certains organismes clés.

Nous avons commencé à fournir des renseignements plus détaillés dans le Budget supplémentaire des dépenses et les Comptes publics. En outre, le contrôleur général souhaite accroître le nombre de rapports contenant des états financiers vérifiables.

Or, bien qu'elles contribuent à la réalisation de nos objectifs, ces mesures reposent sur le maintien du statu quo et ne tiennent pas compte de l'ensemble de vos préoccupations.

Nous voulons mettre en place une approche en matière d'établissement de rapports qui soit intuitive, pertinente et conviviale; une approche qui soit uniforme, de manière à

balanced between formal hard-copy reports and ongoing electronic disclosure; and which are reflective of real performance and the real way that government is managed.

To meet these objectives, we need a better blueprint to improve reporting to parliamentarians in the future. One promising option is to make better use of electronic reporting. Substantial program-specific details on targets, resources and actual results could be put online and made available to parliamentarians and, indeed, all Canadians. With this approach, electronic reports could be updated at any point in the year as new audits or evaluations are completed, or as actual expenditure and performance data are updated in departmental systems.

Change of this magnitude needs to be phased in over time, but we are positioning the government to move from a static, paper-driven approach to a more dynamic, evergreen model. That is just some of the thinking on where we would like to go.

Let me move on to one of the issues raised by this committee in the past, internal audit. Last week, the Auditor General released her last report for 2004. I am pleased to say that some of the issues and concerns about internal audit raised by her have already been acted on; and work is well under way to address her remaining concerns.

Treasury Board is absolutely committed to building the capacity needed for better independent and objective internal audit services. Budget 2004 announced the government's intention to reorganize and bolster the internal audit function on a government-wide basis to ensure comprehensive audit programs, based on sound risk analysis of all departmental activities, with authority to delve into every corner of every portfolio.

On November 18, I announced a new program to strengthen the internal audit function across the federal public service. This multi-year initiative, developed by the Comptroller General, will greatly enhance the internal audit capacity in the public sector and will introduce a standardized, proven audit process.

Our action plan consists of a comprehensive strategy that encompasses revisions to the internal audit policy. It also includes changes to the role of the function itself, and that of audit committees, their structure, resources, methodologies and tools.

permettre le suivi d'un élément de rapport à l'autre. Une approche qui établit un équilibre entre la présentation formelle sur papier et la divulgation continue sur support électronique; une approche qui reflète le véritable rendement du gouvernement et la façon dont il est réellement géré.

Pour ce faire, nous avons besoin d'un meilleur plan directeur afin d'améliorer à l'avenir les rapports qui sont destinés aux parlementaires. L'une des options prometteuses consiste à mieux utiliser la présentation de rapports sur support électronique. De nombreux détails au sujet des objectifs, des ressources et des résultats réels de chaque programme pourraient être affichés en ligne et mis à la disposition des parlementaires et l'ensemble des Canadiens. De cette façon, les rapports électroniques pourraient être mis à jour à tout moment au cours de l'année, au fil des nouvelles vérifications ou évaluations et à mesure que les données sur les dépenses réelles et le rendement sont mises à jour par le biais des systèmes ministériels.

Un changement de cette ampleur doit être échelonné, mais nous préparons le gouvernement à passer d'une approche statique fondée sur les documents papier à un modèle dynamique constamment adaptable. Ce ne sont là que quelques-unes des idées qui montrent la direction que nous aimerions prendre.

Passons maintenant à une question soulevée antérieurement par votre comité : la vérification interne. La vérificatrice générale du Canada a déposé la semaine dernière son plus récent rapport pour 2004. Je suis heureux de préciser que nous avons donné suite à certaines préoccupations et questions de la vérificatrice générale au sujet de la vérification interne, et que des travaux sont en cours afin de régler celles qui sont en suspens.

Le Conseil du Trésor est déterminé à développer la capacité requise pour fournir de meilleurs services, plus indépendants et objectifs, en matière de vérification interne. Dans le budget de 2004, le gouvernement a annoncé son intention de réorganiser et de renforcer la fonction de vérification interne à l'échelle du gouvernement, pour assurer l'application de programmes complets de vérification reposant sur une saine analyse du risque lié à l'ensemble des activités ministérielles. Les responsables seront autorisés à passer en revue tous les éléments de chaque portefeuille.

Le 18 novembre, j'ai annoncé un nouveau programme visant à renforcer la fonction de vérification interne à l'échelle de la fonction publique fédérale. Élaborée par le contrôleur général, cette initiative pluriannuelle accroîtra nettement la capacité de vérification interne du secteur public et permettra de mettre en place des processus de vérification normalisés et éprouvés.

Dans le cadre de notre plan d'action, nous avons mis en place une stratégie complète qui prévoit notamment d'apporter des modifications à la politique sur la vérification interne. Des changements seront également apportés au rôle de la fonction proprement dite, à celui des comités de vérification, à la structure de ces comités ainsi qu'à leurs ressources, méthodes et outils.

The Comptroller General will provide internal audit services to 63 small departments and agencies. This will strengthen internal control and performance measurement, and improve the ability of these smaller organizations to meet policy and regulation requirements.

We are conducting an assessment of the audit capacity in government and launching consultations with key stakeholders such as the Canadian Institute of Chartered Accountants, the Institute of Internal Auditors and other professional organizations on changes to internal audit policy and practices. Details on further steps in this multi-year initiative will be announced following the completion of consultations.

Another issue on this committee's agenda is Treasury Board's vote 5, its use, possible changes to its wording, and policy regarding its use. In response to these concerns, Treasury Board has discussed with you a draft paper that proposes a series of recommendations: changes to the wording in the introduction to the Main Estimates to provide a better context around the use of vote 5; alterations to the wording of the vote, reflecting some of the suggestions included in this committee's report of June 2002; an approved framework governing use of vote 5; and a set of Treasury Board-approved guidelines or criteria to accompany the framework.

Like you, we are eager to move forward on this initiative. I will be pleased to discuss this with you in more detail, particularly as it fits into the overarching objective of improved reporting to Parliament; but it is time for me to conclude so we can move on to your questions and concerns.

However, before doing so, I have one other thing I want to say. Yes, Senator Murray, I just wish to point out that last night I had dinner with the Public Sector Accounting Board, which, as you will know, is part of the Canadian Institute of Chartered Accountants, and I received an award, presented to me by the Auditor General of Canada, who is the chair of this particular organization. While I was the teeth and hair in the photo, in fact this is an award to the staff of the Treasury Board and the people who have been engaged in bringing accrual accounting into reality. We need to recognize folks when they accomplish important things. To listen to the auditors talk — I did not understand most of the conversation, frankly — they were excited about it. I think it is an important milestone and we should take time to recognize when people get it right. Thank you.

The Chairman: Thank you very much for that excellent overview. I would like to start by asking you a question of my own.

I read your November 18 announcement with great interest and quite carefully, and today you have referred to it again. You say, "Our action plan consists of a comprehensive strategy that

Le contrôleur général fournira des services de vérification interne à 63 petits ministères et organismes. Cela renforcera le contrôle interne et la mesure du rendement, en plus d'accroître la capacité de ces entités de moindre envergure de respecter les exigences stratégiques et réglementaires.

Nous évaluons présentement la capacité de vérification au sein du gouvernement et nous amorçons des consultations auprès d'intervenants clés comme l'Institut canadien des comptables agréés, l'Institut des vérificateurs internes et d'autres organisations professionnelles, au sujet des modifications de la politique et des pratiques de vérification interne. Les détails des prochaines étapes de cette initiative pluriannuelle seront annoncés une fois les consultations terminées.

Votre comité s'intéresse également au recours au crédit 5, à la modification possible de son libellé et à l'adoption d'une politique sur son utilisation. À ce propos, des représentants du Conseil du Trésor ont discuté avec vous d'un projet de document qui recommande une série de mesures : des modifications du libellé de l'introduction du Budget principal des dépenses pour améliorer le contexte entourant le recours au crédit 5; des modifications du libellé du crédit, en fonction de certaines suggestions formulées dans votre rapport de juin 2002; l'adoption d'un cadre approuvé régissant l'utilisation du crédit 5; une liste des lignes directrices et des critères approuvés par le Conseil du Trésor accompagnant le cadre.

Tout comme vous, nous sommes impatients de procéder à la mise en œuvre de cette initiative. Je serai heureux d'en discuter plus longuement avec vous, car cela rejoint notre objectif global d'améliorer les rapports destinés au Parlement. Je vais maintenant conclure pour que nous puissions passer à vos questions et préoccupations.

Avant de le faire, cependant, j'ai une dernière chose à vous dire. Oui, sénateur Murray, j'ai effectivement dîné hier soir avec le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public qui fait partie, comme vous le savez, de l'Institut canadien des comptables agréés. J'y ai reçu un prix, qui m'a été remis par la vérificatrice générale du Canada, qui est aussi la présidente de cet organisme. Bien que ce soit moi qui figure sur la photo, il s'agit d'un prix décerné au personnel du Conseil du Trésor et à ceux qui ont contribué à mettre en place le système de la comptabilité d'exercice. Nous devons saluer le travail des gens qui accomplissent des tâches importantes. J'ai écouté les vérificateurs en parler et ils ont semblé bien emballés, bien que je vous avoue que je n'ai pas compris grand-chose à la conversation. C'est un jalon important et nous devons prendre le temps de souligner les réussites de nos employés. Merci.

Le président : Merci beaucoup de cette excellente vue d'ensemble. Je vais tout d'abord vous poser moi-même une question.

J'ai lu attentivement et avec beaucoup d'intérêt l'annonce que vous avez faite le 18 décembre et dont vous avez fait mention aujourd'hui encore. Vous y dites : « Dans le cadre de notre plan

encompasses revisions to the internal audit policy. It also includes changes to the role of the function itself, and that of audit committees, their structure, methodologies and tools.”

Nothing is said there about the role of the deputy minister. As the Canadian public will know, in every one of the government departments that you are in charge of, the person at the top, under the minister, is the deputy minister. I would like to know the role of the deputy minister in these major audit changes and restructuring that are taking place. What power and role does the deputy minister now have?

Mr. Alcock: As you know, senator, there is a much greater shift occurring throughout a whole series of these management initiatives in order to make the deputies more accountable for the overall operations of their departments and then to hold them to account for the outcomes. This is contained in the modernization frameworks and other discussions we have had here.

We have to differentiate. It is felt that some agencies are not large enough to have a sophisticated internal audit capacity. That will be managed centrally under the direction of the Comptroller General. There is something of a debate going on. In the larger departments, the head of internal audit will report to the deputy head. The deputy head's participation in the audit committee will be a factor in the kinds of meetings they are having. Mr. St-Jean talks at some length about the enormous amount of time it will take to conduct the meetings themselves and to do this right. The deputy would be expected to participate in some of that, but not necessarily chair it. The head of internal audit will report to the deputy head. There will be others sitting on that committee from the Comptroller General's office. Plus, the Comptroller General insists on having some outside members of that audit committee as part of the ongoing participation in the audit function internally.

The Chairman: The buck will stop with the deputy minister. The deputy minister will still be solely charged with the responsibility.

Mr. Alcock: Yes. In a model where we have accountability, the buck will stop with the deputy minister. However, Mr. St-Jean will sign off on the selection of the head of internal audit. His group will be providing the training, expertise and support for the internal audit. There will be independent voices on the audit committee, so the ability to manage the internal audit committee to prevent release of things will not exist. However, we want a model that holds the deputy minister to account. In a model like that you have to put them in charge.

The Chairman: Thank you for that.

d'action, nous avons mis en place une stratégie complète qui prévoit notamment d'apporter des modifications à la politique sur la vérification interne. Des changements seront également apportés au rôle de la fonction proprement dite, à celui des comités de vérification, à la structure de ces comités ainsi qu'à leurs ressources, méthodes et outils ».

Vous n'y parlez pas du rôle de l'administrateur général du ministère, le sous-ministre. Comme la population canadienne le sait, dans chacun des ministères fédéraux dont vous êtes responsable, le principal dirigeant, mis à part le ministre, est le sous-ministre. Quel sera le rôle du sous-ministre dans ces changements majeurs du processus de vérification et dans la restructuration en cours? Quelles sont à l'heure actuelle les attributions des sous-ministres?

M. Alcock : Comme vous le savez, monsieur le sénateur, nous procédons à un important virage en instaurant tout un train de mesures administratives pour que les sous-ministres soient davantage tenus de rendre compte du fonctionnement global de leur ministère et des résultats obtenus. Ces mesures sont décrites dans le cadre de modernisation et dans les discussions que nous avons eues avec votre comité.

Il faut cependant faire une distinction. Certains organismes ne sont pas assez grands pour avoir des ressources poussées de vérification interne. Cette fonction sera alors centralisée sous la direction du contrôleur général. En ce moment, il y a un débat à ce sujet. Dans les grands ministères, le chef du service de vérification interne relèvera de l'administrateur général. La nature des réunions du comité de vérification dépendra de la participation de l'administrateur général à ces réunions. M. St-Jean a expliqué qu'il faudra beaucoup de temps pour tenir ces réunions et pour faire les choses comme il se doit. Le sous-ministre participerait normalement à certaines de ces réunions, sans nécessairement les présider. Le chef de la vérification interne relèvera de l'administrateur général. D'autres employés du Bureau du contrôleur général siègeront à ce comité. De plus, le contrôleur général tient à ce que des membres de l'extérieur siègent au comité de vérification afin de participer régulièrement à la fonction de vérification interne.

Le président : La responsabilité finale incombera donc au sous-ministre. Lui seul assumera cette responsabilité.

M. Alcock : Oui. Dans un modèle fondé sur la reddition de comptes, c'est le sous-ministre qui assumera la responsabilité. Cependant, M. St-Jean devra approuver la personne choisie pour mener la vérification interne. Son équipe fournira la formation, les ressources spécialisées et l'appui nécessaires au comité de vérification interne. Comme certains membres du comité de vérification seront des personnes indépendantes, il ne sera plus possible pour le comité de vérification interne de manœuvrer de manière à éviter la divulgation de certains renseignements. Cependant, nous voulons un modèle dans lequel le sous-ministre a des comptes à rendre. Pour cela, il faut qu'il soit aux commandes.

Le président : Merci.

Senator Ringuette: Mr. Minister, should I ask the question or do you want to answer it already?

Mr. Alcock: We decided to stop hiring people outside the Ottawa region. I will make it clear.

In fairness, senator, I am focused on your concern. I have met with Madame Barrados on that. I have asked for a second meeting, because there is another feature, which is the hiring of summer students. I think Madame Barrados is doing a terrific job sorting out things at the Public Service Commission. I have distracted her a little with this proposal to place whistle-blowing there. In fairness to her, she has been working on that. She is in the final phases of a project that she thinks will begin to address the concern you raise, that is, allowing people anywhere in Canada to apply, but in a way that allows for more efficient screening. It does not get us caught in these enormous cost parameters. We have bigger problems in hiring that it would be interesting to have this committee spend some time on.

On the specific question of the area of selection, she is certainly seized of it. I hope we will be able to come back here soon to declare a success.

Senator Ringuette: Thank you, Mr. Minister. Further to that, we have questioned Ms. Barrados, when she appeared before us, about the policy of hiring opportunities in agencies, which is another set of issues. I think that your suggestion that we look at the entire spectrum of hiring policy is a good one.

I have another important question for you this morning. In the February 2003 budget, the federal government committed to reallocating \$1 billion of existing non-statutory programming from lower to higher government priority areas in fiscal year 2004-05. The contribution of each department and agency to this reallocation initiative was not detailed in the 2004-05 Supplementary Estimate (A), but was provided in a backgrounder released along with these supplementary estimates. The backgrounder was released on November 4.

I have some specific questions on this because I am looking at the list of reallocation initiatives. Human Resources and Skills Development, Social Development, have reallocated \$154 million of their budget under that, which is a concern. That is a lot of money. I would like to know from what lower priority within the departments that money came.

I have another concern, because we have four regional economic agencies. Two of these four have made contributions to the reallocation initiative, a co-op from Atlantic Canada for \$9 million and the Western Economic Diversification for \$6 million. I would like to know what happened to the two others, the Quebec economic diversification agency and Northern Ontario. Quebec is there?

Mr. Alcock: Quebec is there.

Senator Murray: It is 1.6.

Le sénateur Ringuette : Monsieur le ministre, devrais-je poser la question ou voulez-vous y répondre tout de suite?

M. Alcock : Nous avons décidé de cesser de recruter à l'extérieur de la région d'Ottawa. Je le dis tout net.

Pour être juste, sénateur, je m'occupe de la question qui vous préoccupe. J'ai rencontré Mme Barrados sur ce point. J'ai demandé une deuxième réunion parce qu'il y a une autre composante, à savoir l'embauche d'étudiants en été. J'estime que Mme Barrados fait un excellent travail de mise en ordre à la Commission de la fonction publique. J'ai un peu brisé sa concentration quand j'ai proposé de lui confier la dénonciation des actes répréhensibles. Pour être juste, c'est ce qui l'a occupée. Elle met la dernière main à un projet qui, à son avis, commencera à résoudre les difficultés que vous soulevez pour permettre aux candidats de tout le pays de briguer un poste mais en faisant une sélection plus rigoureuse. C'est une solution qui ne suppose pas des coûts colossaux. Nous sommes aux prises avec des problèmes de recrutement plus importants sur lesquels il serait intéressant que le comité se penche.

Sur le point précis de la zone de sélection, elle est bien saisie du dossier. J'espère que nous pourrions revenir prochainement ici pour déclarer victoire.

Le sénateur Ringuette : Merci, monsieur le ministre. Toujours dans la même veine, nous avons questionné Mme Barrados lorsqu'elle a comparu devant nous au sujet de la politique de recrutement dans les organismes, ce qui constitue un autre ensemble de problèmes. Je trouve bonne votre suggestion d'examiner l'ensemble de la politique de recrutement.

J'ai une autre question importante à vous poser ce matin. Dans le budget de février 2003, le gouvernement fédéral s'est engagé à transférer un milliard de dollars des programmes non législatifs à des priorités plus élevées pendant l'exercice 2004-2005. L'effort de chaque ministère et organisme à cette initiative de réaffectation n'est pas ventilé dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) mais figure dans un document d'information publié en parallèle avec le budget supplémentaire. Ce document a été rendu public le 4 novembre.

J'ai des questions précises à ce propos parce que je regarde la liste des initiatives de réaffectation. Ressources humaines et Développement des compétences, Développement social, a réaffecté 154 millions de dollars de son budget sous cette rubrique, ce qui m'inquiète. Cela fait beaucoup d'argent. J'aimerais savoir de quelle priorité moins grande au sein des ministères provient l'argent.

J'ai un autre sujet d'inquiétude. Il existe quatre agences économiques régionales. Deux d'entre elles ont contribué à l'initiative de réaffectation : l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, à hauteur de 9 millions de dollars, et la Diversification de l'économie de l'Ouest, à hauteur de 6 millions de dollars. Qu'en est-il des deux autres : l'Agence de diversification économique du Québec et celle du Nord de l'Ontario. Celle du Québec est là?

M. Alcock : Celle du Québec y est.

Le sénateur Murray : C'est 1,6.

Senator Ringuette: I guess I should buy new glasses.

Senator Murray: Sorry, 5.

Senator Ringuette: Yes, I am sorry. That leaves out Northern Ontario, which was not targeted to reallocate money to the billion dollar initiative. The three amounts of money from these agencies represent what percentage of their total budget, and what lower priority has been identified in these three agencies for reallocation of these monies?

Mr. Alcock: We could spend some time digging into that right now or I could undertake to get that information back to you in better detail. You will get a better answer than I could give now. The last time I was here we did that when there were these specifics. If you are satisfied with that we will undertake to get it to you.

As you will recall from my first appearance here, I talked about how the objective we were trying to meet was to get all of these decisions made so we could identify the billion dollars going into the fiscal year. Remember, this was between December and the end of March of last year.

People then had one full year to deal with it as opposed to trying to pull it out throughout the year. We accomplished that. The table on page 48 of the supplementary estimates is a summary consistent with the recommendations from this committee about greater crosswalks in disclosure of decisions that we have taken. This is our first cut at it. It would be interesting to receive some comment on other detail that senators might like in future documents, because we see this as an iterative process. There was a discussion with officials over time about improving the information available. In a limited way, we tried to respond to this, and now we would like to hear back. We will try to respond to that. The information on the overall increase in appropriations is not available for last year or this year. Is that right?

Mr. Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies Sector, Treasury Board of Canada: The supplementary estimates give you the overall change in the appropriation levels for each department. That is seen in the table beginning on page 24 of the English version. You can see the previous estimates and what is in these supplementary estimates. That actually tells you the increase in parliamentary authority that results from these supplementary estimates, net of the amount that was removed from reallocation. I remind senators that the amount removed in these supplementary estimates is only the final portion, which is, I believe, \$346 million. The remainder of the \$1 billion was actually removed in the Main Estimates. This is the final part of the picture.

Senator Murray: Is there not a similar table in the Main Estimates?

Mr. Alcock: No. Senator, you may recall there was a bit of a controversy, created entirely by me. When I tabled the Main Estimates, I indicated that we would be tabling a revised Main in the fall.

Le sénateur Ringuette : Il me faut de nouvelles lunettes, je crois.

Le sénateur Murray : Désolé, 5.

Le sénateur Ringuette : Oui, désolée. Il reste celle du Nord de l'Ontario, à laquelle on n'a pas demandé de contribuer à l'initiative d'un milliard de dollars. Les trois montants de ces agences représentent quel pourcentage de leur budget total et quels secteurs moins prioritaires ont contribué ces fonds?

M. Alcock : Nous pourrions prendre du temps à rechercher l'information maintenant ou je peux m'engager à vous communiquer l'information dans le détail. Vous obtiendrez une meilleure réponse que celle que je pourrais vous donner maintenant. La dernière fois que je suis venu ici, c'est ainsi que l'on a répondu aux questions précises. Si cela vous convient, nous allons vous faire parvenir l'information.

Comme vous vous en souviendrez, la première fois que j'ai comparu ici, j'ai parlé de l'objectif que nous nous sommes donné, c'est-à-dire de prendre toutes ces décisions de manière à trouver le milliard de dollars pour le début de l'exercice financier. Rappelez-vous que c'était entre décembre et la fin de mars de l'an dernier.

Les gens ont eu une année complète pour s'occuper de cela au lieu de devoir le terminer avant la fin de l'année. Nous y sommes parvenus. Le tableau de la page 49 du Budget supplémentaire des dépenses est un résumé conforme aux recommandations de votre comité sur l'élargissement de la divulgation des décisions que nous avons prises. C'est notre premier pas. Nous aimerions savoir quels autres détails les sénateurs souhaiteraient avoir dans des documents futurs, car nous voyons cela comme une initiative durable. Nous avons discuté avec les hauts fonctionnaires de l'amélioration des informations disponibles. Nous nous sommes efforcés de répondre de façon limitée, mais nous aimerions bien avoir des réactions. Nous allons essayer de répondre à cela. Il n'y a pas d'information sur l'augmentation d'ensemble des crédits pour l'année dernière ou cette année, n'est-ce pas?

M. Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses, Conseil du Trésor du Canada : Le budget supplémentaire des dépenses vous présente les modifications d'ensemble apportées aux crédits votés pour chaque ministère. Vous avez cela en haut de la page 24 de la version anglaise. Vous y voyez les budgets des dépenses précédents et les montants du budget supplémentaire actuel. Cela vous montre l'augmentation des crédits parlementaires résultant de ce budget supplémentaire, moins les montants retirés de la réaffectation. Je rappelle aux sénateurs que le montant retiré dans ce budget supplémentaire est seulement la partie finale, soit 346 millions de dollars, je crois. Le reste du milliard de dollars a été retiré du Budget principal des dépenses. Nous avons donc ici la dernière touche du tableau.

Le sénateur Murray : Il n'y a pas un tableau analogue dans le Budget principal des dépenses?

M. Alcock : Non. Vous vous souviendrez, sénateur, qu'il y a eu une certaine controverse qui est due entièrement à moi. Quand j'ai déposé le Budget principal des dépenses, j'ai annoncé que nous allions publier un budget principal révisé à l'automne.

The Chairman: Senator Lynch-Staunton raised questions about that.

Mr. Alcock: There was an objection in the House because it could only be done once per year. We will try to do it in the supplementary estimates and then reflect that in the next set of Main Estimates.

Senator Murray: For the purpose of Senator Ringuette's question, the better table is the one that the minister referred to, beginning on page 48. The extreme right-hand column indicates which departments or agencies were net contributors to the exercise; and most of them were not actual contributors but rather had a reallocation within the department. The ones that show a bracketed figure have actually given up amounts. They are net contributors. Is that correct?

Mr. Joyce: That is correct.

Senator Murray: In the ACOA, supplementary estimates provide that the \$9-million cut comes from their grants, I believe.

The Chairman: Minister, in your opening remarks you said that in respect of vote 5, the use and the possible changes of wording in the policy, Treasury Board is working on a document. When could we have access to that new document? Could that possibly be in advance of the next appearance by you or your officials so we could study it in advance and put better questions at committee? Is it finished and ready now? Could you tell us the status?

Mr. Alcock: I can certainly talk to you about it, if you like. There was an extensive discussion in this committee on it. I have notes on all of that and I have a table laid out that looks at all of the current policy, the concerns of the Auditor General and the questions raised by this committee. It occurred to me that I was about to make a mistake, for which I have been checked by the Senate, by going to one house and not to the other House. In fairness, I need to take the same conversation to the House, get their opinions on it, and then we will issue a document that will be the basis for a more detailed discussion.

I do have a couple of questions about your concerns on vote 5 that I would like to discuss, if senators are inclined to do so; I am in your hands.

The Chairman: We will finish the list of questions first and then come back to that.

Senator Downe: My question pertains to the \$1-billion reallocation announced in the 2003 budget. I wonder whether your departmental officials are aware of how many people lost their employment because of the reallocation and whether they have done a study on that. I am particularly interested, given there is now an exercise under way for a \$12-billion reallocation.

Le président : Le sénateur Lynch-Staunton a posé des questions à ce sujet.

M. Alcock : Des objections ont été soulevées à la Chambre parce qu'on ne pouvait le faire qu'une fois par an. Nous avons essayé de le faire dans le Budget supplémentaire des dépenses et de refléter ensuite cela dans le Budget principal des dépenses suivant.

Le sénateur Murray : Pour revenir à la question du sénateur Ringuette, le meilleur tableau, c'est celui qui débute à la page 49, et dont a parlé le ministre. Dans la dernière colonne à droite, on a les ministères ou organismes qui ont apporté un montant net à cet exercice; la plupart d'entre eux n'ont pas véritablement versé quelque chose, mais il y a eu une réaffectation au sein de ces ministères. C'est uniquement dans les cas où il y a un chiffre entre parenthèses qu'il y a eu véritablement un versement et que ces ministères ou organismes ont véritablement versé quelque chose. C'est bien cela?

M. Joyce : C'est juste.

Le sénateur Murray : Dans le cas de l'APECA, d'après le Budget supplémentaire des dépenses, les coupures de 9 millions de dollars viennent des subventions, je crois.

Le président : Monsieur le ministre, dans vos remarques liminaires, vous avez dit qu'à propos du crédit 5, le Conseil du Trésor travaillait à un document sur l'utilisation et les modifications éventuelles du texte de la politique. Quand pourrions-nous voir ce nouveau document? Serait-il possible de nous le communiquer assez tôt avant notre prochaine rencontre avec vous ou avec vos collaborateurs pour que nous puissions l'étudier et préparer mieux les questions que nous poserons en comité? Est-ce que ce document est prêt maintenant? Où en est-il?

M. Alcock : Je peux vous en parler un peu si vous voulez. Il y a eu tout un débat à ce sujet dans votre comité. J'ai des notes là-dessus et j'ai un tableau qui reprend l'ensemble de la politique actuelle, les préoccupations de la vérificatrice générale et les questions que votre comité a posées. Je me suis rendu compte que j'allais faire une erreur, mais le Sénat m'a remis sur la bonne voie, en m'adressant à une chambre seulement et pas à l'autre. En toute équité, il faut que j'aborde cette question avec les députés, pour avoir leur avis, après quoi nous publierons un document qui servira de base à une discussion plus approfondie.

J'ai quelques questions à poser au sujet de vos préoccupations concernant le crédit 5. J'aimerais en discuter si les sénateurs le veulent bien. Je m'en remets à vous.

Le président : Nous terminerons d'abord la liste de ceux qui veulent poser des questions puis on y reviendra.

Le sénateur Downe : Ma question porte sur la réaffectation d'un milliard de dollars annoncée dans le budget de 2003. Je me demande si les fonctionnaires de votre ministère savent combien de gens ont perdu leur emploi à cause de cette réaffectation et s'ils ont fait une étude sur le sujet. Ça m'intéresse tout particulièrement puisque l'on procède actuellement à une réaffectation de 12 milliards.

Mr. Joyce: I do not have specific information from the individual departments, but it is my understanding that there were no specific job losses as a result of that \$1-billion reallocation. It was a reallocation in the sense that the money being saved had already been applied to new spending initiatives in the 2003 budget. Coupled with the fact that the reallocation, if my memory serves me correctly, funded some 15 per cent of the new budget spending in 2003, there was an increase in government spending overall, some of which would have translated into additional jobs. No specific concerns were brought to our attention about that overall government reallocation strategy resulting in specific job losses.

Senator Downe: I understood that the reallocation was part of the exercise that, for example, eliminated significant funds from Heritage Canada, which reduced the grant to the CBC by \$10 million. Is this the same exercise?

Mr. Joyce: I do not have the figure for the CBC, but I do have a table, if you can give me a few minutes, senator. It is a decrease in vote 20, I believe, which was the payments to the Canadian Broadcasting Corporation.

Senator Downe: You may want to do an assessment with the department, given that you have a \$12-billion reallocation exercise under way. It is my understanding that as a consequence of the CBC reduced revenue, they have reduced positions. In my hometown of Charlottetown, because of the CBC reduction, a camera person who had been there for 22 years has lost his job. I wonder how many other people in Ottawa or outside Ottawa lost their employment because of this reallocation. What will that mean for the \$12-billion reallocation going forward? If you can find that information, could you send it to the committee?

Mr. Joyce: Yes.

The Chairman: I have a supplementary question on that. When Minister McCallum was before the committee, he spoke to the \$12-billion savings over 5 years, and he did try to explain how the Expenditure Review Committee works out of the PCO. He said that it was his job to find \$1 billion, then \$2 billion and then \$3 billion over this five-year period. We asked what would be done with the amount after it was found. He replied that it would be reallocated. We asked who would determine the reallocation and whether it would be allocated to the same department or to other departments. He indicated that that was not his job. Minister, could you tell us whose job that will be? Will it fall under the Department of Finance or the Treasury Board Secretariat? Who will determine the reallocation? Will the reallocation be directed to the department from which it comes?

Mr. Alcock: There is no guarantee that it will be within the same department. It will be managed and cabinet will make the *grosso modo* decisions on the allocation of money. Treasury Board will work with departments on those details. However, the exercise was to identify items that could be candidates for

M. Joyce : Je n'ai pas d'information détaillée sur chaque ministère, mais je crois savoir qu'aucun emploi n'a disparu par suite de cette réaffectation de un milliard de dollars. Il s'agit d'une réaffectation en ce sens que l'argent économisé a déjà été appliqué à de nouvelles initiatives de dépense dans le budget 2003. Outre le fait que la réaffectation, si je me souviens bien, a financé environ 15 p. 100 des nouvelles dépenses du budget en 2003, il y a eu une augmentation des dépenses globales du gouvernement, dont certaines auront occasionné la création d'emplois. Aucune inquiétude en particulier ne nous a été signalée à propos de la stratégie globale de la réaffectation du gouvernement qui aurait occasionné des pertes d'emplois en particulier.

Le sénateur Downe : Je croyais comprendre que la réaffectation faisait partie d'un exercice qui, par exemple, a éliminé des sommes importantes à Patrimoine canadien, ce qui a fait baisser la subvention à Radio-Canada de 10 millions de dollars. S'agit-il du même exercice?

M. Joyce : Je n'ai pas de chiffres pour Radio-Canada, mais j'ai un tableau, si vous me donnez quelques instants pour le consulter, sénateur. Il s'agit d'une réduction du crédit 20, je crois, c'est-à-dire les versements à la Société Radio-Canada.

Le sénateur Downe : Peut-être voudrez-vous faire une évaluation avec le ministère, étant donné que vous procédez actuellement à une réaffectation de 12 milliards de dollars. Je crois comprendre que par suite de la réduction des revenus de Radio-Canada, la société a éliminé des postes. Dans ma ville natale de Charlottetown, à cause de la réduction à Radio-Canada, un cadreur en poste depuis 22 ans a perdu son emploi. Je suis curieuse de savoir combien d'autres gens à Ottawa ou ailleurs ont perdu leur emploi à cause de cette réaffectation. Quelle conséquence cela aura-t-il pour la suite de la réaffectation de 12 milliards de dollars? Si vous trouvez l'information, pourriez-vous la faire parvenir au comité?

M. Joyce : Oui.

Le président : J'ai une question supplémentaire sur le sujet. Lorsque le ministre McCallum a comparu devant le comité, il a parlé d'économies de 12 milliards de dollars étalées sur cinq ans, puis il a essayé d'expliquer comment le Comité d'examen des dépenses fonctionne au BCP. Il a dit que son travail était de trouver le milliard de dollars, puis les deux milliards et enfin les trois milliards sur cette période de cinq ans. Nous lui avons demandé ce que l'on ferait de cet argent après qu'on l'aura trouvé. Il a répondu qu'il serait réaffecté. Nous lui avons demandé qui déciderait de cette réaffectation et si la somme serait affectée au même ministère ou à d'autres. Il a répondu que ce n'était pas son travail. Monsieur le ministre, pourriez-vous nous dire de qui ce sera le travail? La décision appartiendra-t-elle au ministère des Finances ou au Secrétariat du Conseil du Trésor? Qui décidera de la réaffectation? Les fonds réaffectés iront-ils au ministère d'où ils proviennent?

M. Alcock : Il n'est pas certain que cela ira au même ministère. Ce sera géré et le cabinet décidera, *grosso modo*, comment l'argent sera affecté. Le Conseil du Trésor travaillera avec les ministères sur les détails. Toutefois, l'exercice avait pour but de repérer les postes de dépense qui pourraient faire l'objet d'une

reallocation, in part to reduce overall spending, let us be clear about this. The purpose of it is to manage spending, in part, and to look at where departments can fund existing programs out of their own budgets. Those new priorities are consistent with the objectives of government and there is the possibility of reallocation internally. It would be wrong to say that all of it could happen internally because there may be items for which government wishes to move money from one vote to another. That is a decision taken by cabinet.

What will be the role of the Expenditure Review Committee, the President of the Treasury Board, and the Minister and Deputy Minister of Finance in that reallocation?

Mr. Alcock: The Expenditure Review Committee will be preparing a report that will list the options that they have, the information that they have collected and the discussions that they have had. Treasury Board will have to examine that and a report will go to cabinet.

The Chairman: From Treasury Board?

Mr. Alcock: Yes.

Senator Murray: As I read your statement, minister, you are saying that Treasury Board has discussed with us a draft paper concerning vote 5 that proposes a series of recommendations. That is right. That was a year and a half ago. It was in May 2003.

I take it there is no new document. You are still talking about the draft paper that we discussed here, although the board may have taken into account some of the comments we made on that draft paper.

You say that, like us, you are eager to move forward on this initiative. That is good.

Mr. Alcock: We have an agreement. We can declare victory and move on; can we not?

Senator Murray: What have you got to say, minister? I take it you have some comments on specific recommendations in the report we put out in June 2002. Do you have some further comments on that?

Mr. Alcock: Yes, I do. I am looking at what I said. It seems I was pretty intelligent on this. It is good.

Senator Murray: You did not tell us anything new. I am glad that you brought it up.

Mr. Alcock: I will give you a sense of what has been happening,

You had made comments on this in your report of 2002, as did the Auditor General. You had asked me at a previous appearance about this and I had undertaken to brief myself, because I was uncertain as to what some of the issues were. I have done that.

The officials had a discussion with you about some of these wording issues. Was that not discussed here?

Senator Murray: We had an in camera session.

réaffectation, en partie pour réduire l'ensemble des dépenses, que l'on s'entende bien là-dessus. Le but est de gérer les dépenses, en partie, et de voir où les ministères peuvent financer les programmes qui existent à partir de leur propre budget. Ces nouvelles priorités sont conformes avec les objectifs du gouvernement et il est possible de réaffecter à l'interne. On aurait tort de dire que tout pourra se faire à l'interne parce qu'il peut y avoir des postes pour lesquels le gouvernement voudra transférer des fonds d'un crédit à un autre. C'est une décision qui relève du cabinet.

Quel sera respectivement le rôle du Comité d'examen des dépenses, du président du Conseil du Trésor, du ministre et du sous-ministre des Finances dans cette réaffectation?

M. Alcock : Le Comité d'examen des dépenses préparera un rapport qui énumérera les options soumises, l'information qu'il a recueillie et les discussions qu'il aura eues. Le Conseil du Trésor examinera le tout et un rapport sera transmis au cabinet.

Le président : Venant du Conseil du Trésor?

M. Alcock : Oui.

Le sénateur Murray : Dans votre déclaration, monsieur le ministre, vous avez dit que le Conseil du Trésor a discuté avec nous d'un projet de document concernant le crédit 5 qui propose une série de recommandations. C'est vrai. C'était il y a un an et demi. En mai 2003.

J'en déduis qu'il n'y a pas de nouveau document. Vous parlez toujours du projet de document dont nous avons parlé ici, même si le conseil peut avoir tenu compte de certains des commentaires que nous avons faits à propos de ce projet de document.

Vous dites que, comme nous, vous avez hâte de faire avancer cette initiative. C'est bien.

M. Alcock : Nous avons un accord. Nous pouvons déclarer victoire et passer à autre chose, n'est-ce pas?

Le sénateur Murray : Qu'avez-vous à dire, monsieur le ministre? J'imagine que vous avez des réactions aux recommandations précises du rapport que nous avons publié en juin 2002. Avez-vous des choses à ajouter?

M. Alcock : Oui. Je regarde ce que j'ai dit. J'ai dit des choses pas mal intelligentes; c'est bon.

Le sénateur Murray : Vous ne nous avez dit rien de nouveau. Je suis heureux que vous l'ayez soulevé.

M. Alcock : Je vais vous donner une idée de ce qui s'est passé.

Vous aviez fait des observations sur ceci dans votre rapport de 2002, comme l'avait fait la vérificatrice générale. Vous m'aviez posé des questions à ce sujet lors d'une comparution antérieure et je m'étais engagé à me renseigner parce que je ne savais pas exactement quelle était la nature des problèmes. C'est chose faite.

Les fonctionnaires ont discuté avec vous de certains problèmes de formulation. N'en avez-vous pas discuté ici?

Le sénateur Murray : Nous avons tenu une séance à huis clos.

Mr. Alcock: That is right. Some of these details were suggested. I had a look at that and went through it with officials. With one exception, I do not see any substantive disagreement, frankly.

As I understand it, at a higher level, there is a desire from this committee, and, I suspect, from the auditor and the House, to constrain the ability of government to use Treasury Board vote 5 for new initiatives. That vote is described as a pressure releaser in urgent or compelling situations.

Senator Murray: Not just new initiatives, but grants, in particular. We would also say not to use it unnecessarily, when you could wait until the next supply period.

Mr. Alcock: It is in the sense of being urgent and/or compelling.

In the discussions we had internally, and from what I have seen, there is one item I will flag in a minute, but I frankly found the bulk of the policy repetitive because it makes the same point four or five different ways.

I did not receive from officials anything that was really at odds, except tonally, with some of the things coming out of this committee. I actually was preparing to come back here until it hit me that, too often, we raise concerns in the House and make a deal in the House and forget there is another chamber. I was about to do the same thing in reverse. The only thing that I said I would do is sit down with the Government Operations Committee and the Chair of Public Accounts to go through this with them, to note that this issue exists. I will then forward to you our recommendations for the policy change.

There is one area about which I am unclear that comes out of the Auditor General's concern. I raised it with her last night, and I will meet with her on it. That was the example that was used — you may already be aware of this — of the time when they wished to provide funding, was it due to 9/11?

They wanted to provide some funding to the airlines because of the impact 9/11 had on revenues. Treasury Board was asked to fund it out of vote 5. Treasury Board then took the money and allocated it to Transport in order to deliver those grants.

The auditor objected. As I understand it, the heart of the objection was that if Treasury Board had simply given the grants to the airlines, that would have been okay, but the fact that we gave it to a department to give to the airlines was somehow of concern.

I have to tell you that I do not get it. I do not get the concern in that particular area. It seems to me we are dancing on the head of a pin. If there is an authority to advance the money to solve a problem, advancing it through the department that has the relationship with the recipient strikes me as an efficient and effective way to do it, rather than Treasury Board establishing a mechanism to deliver the money.

M. Alcock : C'est juste. Certaines de ces recommandations avaient été faites. Je les ai passées en revue avec les fonctionnaires. À une exception près, pour être honnête, je ne vois aucun désaccord de fond.

Si j'ai bien compris, sur un plan plus élevé, le comité et, j'imagine, la vérificatrice générale et la Chambre souhaitent limiter le pouvoir du gouvernement de se servir du crédit 5 du Conseil du Trésor pour les nouvelles initiatives. Ce crédit est censé être une soupape de sûreté en cas de situations urgentes ou impérieuses.

Le sénateur Murray : Pas seulement les nouvelles initiatives, mais les subventions en particulier. Nous recommandons également de ne pas s'en servir sans nécessité, alors que vous pourriez attendre la prochaine période d'octroi des crédits.

M. Alcock : Lorsqu'il s'agit de situations urgentes ou impérieuses.

Dans nos discussions à l'interne, et d'après ce que j'ai vu, il y a un poste que je vais signaler dans un instant, mais honnêtement j'ai trouvé le gros de la politique répétitif parce qu'on semble redire la même chose de quatre ou cinq façons différentes.

Je n'ai rien reçu des fonctionnaires qui aille vraiment à l'encontre, sauf peut-être dans le ton, des recommandations du comité. En fait, je me préparais à venir ici jusqu'à ce que cela me frappe : trop souvent, on soulève des inquiétudes à la Chambre et on conclut une entente là-bas en oubliant le Sénat. J'étais sur le point de faire l'inverse. La seule chose que j'ai dit que je ferais, c'est de rencontrer le Comité des opérations gouvernementales et le président du Comité des comptes publics pour passer ceci en revue avec eux, pour signaler que le problème existe. Je vous ferai ensuite parvenir nos recommandations concernant le changement de politique.

Il y a un point sur lequel je suis indécis; il s'agit des inquiétudes soulevées par la vérificatrice générale. Je lui en ai parlé hier soir et je vais avoir une rencontre avec elle sur le sujet. Il s'agit de l'exemple qui a été employé — vous le savez peut-être déjà — la fois où l'on voulait fournir des fonds — est-ce que c'était à cause des attentats du 11 septembre?

On voulait fournir de l'argent aux compagnies aériennes parce que les attentats du 11 septembre avaient fait baisser leurs recettes. On a demandé au Conseil du Trésor de financer cela à même le crédit 5. Le Conseil du Trésor a affecté la somme en question aux Transports pour accorder les subventions voulues.

La vérificatrice générale s'y est opposée. Si j'ai bien compris, on n'aurait pas eu d'objection si le Conseil du Trésor avait simplement donné les subventions aux compagnies aériennes, mais on en avait contre le fait que nous avions donné l'argent à un ministère qui était ensuite chargé de le donner aux compagnies aériennes.

Je dois vous dire que je ne comprends pas. Je ne vois pas ce qu'il y a de préoccupant là-dedans. Il me semble que l'on coupe les cheveux en quatre. Si l'on a autorisé le versement de l'argent pour résoudre un problème, donner l'argent au ministère qui a des relations avec le bénéficiaire me semble une manière efficace et efficace de procéder, au lieu de demander au Conseil du Trésor de créer un mécanisme pour acheminer l'argent.

No one questioned that the matter was urgent or necessary. The problem was simply that we gave the money to Transport to give to the airlines instead of writing the cheque from Treasury Board.

Senator Murray: I think that we had a discussion about that, perhaps with the Auditor General. I do not have the transcript in front of me, but I think that we agreed with you on the issue.

Mr. Alcock: I have always said you were persuaded by good argument.

Senator Murray: If pushed to an absurd conclusion, we would only need the Treasury Board in this government.

Mr. Alcock: We could consider that. You are right.

Senator Murray: I believe that those things should go through a department. We had that discussion here. I will have to look it up.

Senator Day: My recollection is that it had something to do with the vote 5 terms of reference and rules. It was a strict interpretation of that. Perhaps a rewording is necessary.

Mr. Alcock: I should say that I raised that with the Auditor General yesterday, and we have agreed to sit down on it. I fully understand her position. I will incorporate that in the document that I bring back.

I will also outline areas of disagreement. I think there will be some areas where we will disagree.

The Chairman: When do you think you might be able to table that with us if you are meeting at 1:30 today with the Public Accounts chair?

Mr. Alcock: I am holding it up, Senator Oliver, simply because I feel a need to do this with my colleagues in the House. I will try — I may get myself in trouble with this — to do it before Christmas. The only hesitation is if the committee chairs want to have a meeting on it, then I may be constrained in terms of the timetable. I will undertake to do this right away.

Senator Day: On the process for vote 5, minister, we had a report a couple years ago with nine specific recommendations. When you come back to talk to us, could we analyze our recommendations?

Mr. Alcock: I will provide you with a schema that looks at all of it.

Senator Murray: Mr. Chairman, we had in May 2003 the comments of the board, or at any rate of the secretariat, recommendation by recommendation. We then had an opportunity to comment on their comments. Now you have an opportunity to —

Mr. Alcock: Make the decision.

Senator Murray: I think we are fairly far down the road, which is why I am anxious to see it concluded. All the interdepartmental consultations have taken place. The secretariat has talked to the

Personne n'a mis en doute que l'affaire était urgente ou nécessaire. Le problème était simplement que nous avons donné l'argent au ministère des Transports qui était chargé de le transmettre aux compagnies aériennes, au lieu que ce soit le Conseil du Trésor qui fasse le chèque.

Le sénateur Murray : Je pense que nous avons eu une discussion là-dessus, peut-être avec la vérificatrice générale. Je n'ai pas le compte rendu sous les yeux, mais je crois que nous étions d'accord avec vous là-dessus.

M. Alcock : J'ai toujours dit qu'un bon argument pouvait vous convaincre.

Le sénateur Murray : Si l'on pousse l'argument jusqu'à l'absurde, nous aurions seulement besoin du Conseil du Trésor au gouvernement.

M. Alcock : Nous pourrions envisager cela. Vous avez raison.

Le sénateur Murray : Je crois qu'il faut en pareil cas passer par un ministère. Nous en avons discuté ici même. Je devrai vérifier.

Le sénateur Day : Je crois me rappeler que cela avait quelque chose à voir avec les règles et modalités associées au crédit 5 que l'on interprétait à la lettre. Peut-être faudrait-il les reformuler.

M. Alcock : Je dois dire que j'ai abordé la question hier avec la vérificatrice générale et que nous avons convenu d'en discuter. Je comprends tout à fait sa position. Je vais intégrer cela au document que je vais vous présenter.

Je vais aussi préciser les points de désaccord. Je pense que nous serons en désaccord sur certains points.

Le président : Quand pensez-vous pouvoir déposer cela à notre comité si vous rencontrez le président du Comité des comptes publics aujourd'hui à 13 h 30?

M. Alcock : Je tiens cela en réserve, sénateur Oliver, simplement parce que je sens le besoin de faire cela avec mes collègues à la Chambre. Je vais essayer — je vais peut-être me mettre dans le pétrin en disant cela — de le faire avant Noël. Ma seule réserve est que si les présidents de comité veulent en discuter à une réunion, cela pourrait imposer des contraintes à l'échéancier. Je m'engage à le faire dans les meilleurs délais.

Le sénateur Day : Au sujet du processus du crédit 5, monsieur le ministre, nous avons publié il y a quelques années un rapport renfermant neuf recommandations précises. Quand vous reviendrez nous voir, pourrions-nous analyser nos recommandations?

M. Alcock : Je vais vous remettre un schéma qui passe en revue toute la situation.

Le sénateur Murray : Monsieur le président, nous avons entendu en mai 2003 les commentaires du conseil, ou en tout cas du secrétariat, recommandation par recommandation. Ensuite, nous avons eu l'occasion de commenter leurs observations. Voici maintenant que vous avez l'occasion de...

M. Alcock : Prendre la décision.

Le sénateur Murray : Je trouve que nous sommes passablement avancés et c'est pourquoi j'ai hâte que tout cela aboutisse. Toutes les consultations interministérielles ont eu lieu. Le secrétariat a

various departments and agencies. We have had a good look at it here, and it remains only now for you to talk to your friends in the House of Commons and come back to us with that information.

Mr. Alcock: Senator Murray, it would have been possible for me to come here today with that document. Certainly, the officials are exactly where you say they are. They are satisfied with the position and the work they have been doing. I am the one who held it up. I did so simply out of respect for the other chamber. I will try to facilitate that and get it back to you before we rise.

Senator Murray: Fine. Thank you.

Mr. Alcock: I am always willing to come back, in particular, for the supper meetings.

Senator Murray: I raised some questions about the particular uses of vote 5 in these supplementary estimates the other day. Somebody is getting back to me with information on some of them. We will leave it at that for the present.

Thank you.

Senator Day: I have one question, Mr. Minister. It flows out of the meeting we had with your officials last week, Mr. Joyce and Ms. Danagher. They suggested that there will be a committee struck to deal with improvements in reporting, and collaboration with that particular group.

Have you thought any more about that? The reason I ask is there have been some significant changes reflecting our concerns that were detailed earlier, which I think is wonderful. Obviously, we want to analyze what you have done. Have you any other general parameters indicating where we are going and how this process will take place?

Mr. Alcock: I do. I should tell you, Senator Day, that this is a personal interest of mine. I was invited into the consultations that took place in 1994 that led to the creation of the DPRs and the RPPs at that time. The problem is exactly the one that I mentioned in my remarks. It is that there is so much information that you are always faced with this imbalance between providing everything and just creating a lot of material that does not get used functionally, or trying to boil it down to the point where you miss a lot of detail. We had a presentation to the Treasury Board. There is a group within Treasury Board that has done what I think is stunning work on this, frankly. I am really impressed. A lot of thinking has gone on for a long time here. Part of what I am struggling with is, rather than going down the road of a grand plan consultation, I thought we should lay the information and questions out as we go, execute them, look at what we want first and try to build a model. Part of the problem is an enormous amount of work went into the RPPs, the DPRs and that entire process. An estimate cycle was developed that personally, I thought was fabulous. There would be an ongoing conversation. We would do RPPs. Committees would consider those. We would do estimates in the context of the RPPs. We would do DPRs in the context of the outputs and there would be this annual cycle. While it is easy to conceptualize this, in the daily lives of members,

communiqué avec les divers ministères et organismes. Nous nous sommes penchés ici même sur la question, et il vous reste seulement à en discuter avec vos amis à la Chambre des communes et à nous revenir avec les renseignements voulus.

M. Alcock : Sénateur Murray, il m'aurait été possible de venir ici aujourd'hui avec ce document. Il est certain que les fonctionnaires en sont exactement au point que vous dites. Ils sont satisfaits de la position et du travail qu'ils ont accompli. C'est moi qui ai tout retardé. Je l'ai fait simplement par respect pour l'autre chambre. Je vais essayer de faciliter le tout et de vous renvoyer le dossier avant l'ajournement.

Le sénateur Murray : Très bien. Merci.

M. Alcock : Je suis toujours disposé à revenir, en particulier pour les séances du soir accompagnées d'un repas.

Le sénateur Murray : J'ai soulevé des questions l'autre jour sur l'utilisation du crédit 5 dans le Budget supplémentaire des dépenses. Quelqu'un me fera parvenir des renseignements sur certains aspects. Je vais m'en tenir là pour l'instant.

Merci.

Le sénateur Day : Monsieur le ministre, j'ai une question qui découle de notre rencontre la semaine dernière avec vos collaborateurs, M. Joyce et Mme Danagher. Ils ont laissé entendre qu'un comité sera chargé d'apporter des améliorations aux rapports à soumettre et à la collaboration avec ce groupe en particulier.

Avez-vous d'autres réflexions à ce sujet? Je pose la question parce qu'il y a eu d'importants changements qui ont été précisés et qui tiennent compte de nos préoccupations, ce que je trouve merveilleux. Évidemment, nous voulons analyser ce que vous avez fait. Avez-vous d'autres paramètres généraux indiquant la voie à suivre et le processus qui sera mis en place?

M. Alcock : Oui. Je dois vous dire, sénateur Day, que ce dossier m'intéresse personnellement. J'ai été invité aux consultations qui ont eu lieu en 1994 et qui ont débouché sur la création des RMR et des RPP. Le problème est exactement celui que j'ai exposé dans mon allocution. C'est qu'il y a tellement d'informations qu'on est toujours confronté à ce déséquilibre entre fournir absolument tout et créer une foule de documents qui ne sont pas utilisés fonctionnellement, ou bien essayer de tout résumer au point que l'on laisse de côté beaucoup de détails. Nous avons eu une présentation au Conseil du Trésor. Il y a au Conseil du Trésor un groupe qui a fait dans ce dossier du travail que je trouve franchement remarquable. Je suis vraiment impressionné. On y a beaucoup réfléchi pendant longtemps. Cela fait partie des questions que je me pose : au lieu de nous lancer dans une vaste consultation, j'ai pensé que nous pourrions établir les renseignements et poser les questions au fur et à mesure, voir ce que nous voulons en priorité et essayer d'élaborer un modèle. Le problème tient en partie au fait qu'on a consacré énormément de travail aux RMP et aux RPP et à tout le processus. On a mis au point un cycle des prévisions budgétaires que je trouve personnellement fabuleux. Il y aurait une conversation continue. Nous préparerions des RPP. Les comités les examineraient. Nous étudierions le budget des dépenses dans le contexte des RPP.

given the pressures on them, it just does not get used that effectively. When you talk to them, you hear concerns about how there is too little information and no ability to drill down to the detail on the questions that you want answered — I mean as individual members. We still have this enormous amount, so if the committee would like, I would be more than willing to bring forward the discussion. We had quite a good presentation on this topic this week at Treasury Board. We are in the middle of digesting that and trying to figure out the most effective way to engage parliamentarians in defining the information they want; it would help us prioritize. That is why this committee has been helpful. You have said, “Here are the crosswalks we would like.” We say, “OK, here are your crosswalks. What is the next step here?” I intend to do that with a number of committees. I am prepared to share the overview at any time. I was a little concerned that if we dropped back into consultation mode we would just end up spending time talking about it. We can actually start implementing some of this, and maybe it is more effective to implement it in line with the interests of members as they define them. Any time this committee would like to go further down that road, we are ready to have a very interesting conversation.

One issue that arises is when we put out a report, it is a static document. It is healthy in one sense, in that everyone can say this is the opinion of the government, but it would be an entire year until you see the next piece of activity. The proposal is to put it up electronically and then evergreen it, that is, keep adding as policy change takes place so you can see it. What is the official report then? That is the question. You get some of those questions, which we have to sort out. As much as possible, putting information in a format that is easy to access, that provides a high level of ability to identify where underlying information is and drill down to it to where people want to go would be, I think, the macro goal. This is not a small accomplishment.

I want to point something out here. We have a small group within Treasury Board that works on proactive disclosure — we post hospitality online, or post contracts online. We have not called in a big vendor to redesign the world. We have a little group that has built this entirely internally. They are working on it and have it up. We are a huge organization. This is a huge task and they have done a brilliant job of it. Is it the best iteration in the world? No. We will learn from it. We have the base information up. We will hear questions. You will come back to say we would like to see more information. We will try to accommodate that. This gets richer and deeper in a series of iterative steps, but I think it is more important to get the process started and let it build, following the needs, rather than wait until we have dotted every “i” and crossed every “t” before we roll it out. I am subject to criticism about this, but I am prepared to debate it with anyone who wants to debate it with me.

Nous préparerions les RMP dans le contexte des extraits et il y aurait un cycle annuel. C’est facile de conceptualiser tout cela, mais dans la réalité, compte tenu des pressions qui s’exercent au jour le jour sur les parlementaires, le système n’est pas utilisé aussi efficacement. Quand on discute avec eux, on les entend dire qu’il y a trop peu de renseignements et qu’il n’est pas possible d’entrer dans les détails sur les questions auxquelles on voudrait que l’on réponde — je veux dire quand on s’adresse aux députés individuellement. Nous avons encore une quantité énorme de renseignements et, si le comité le souhaite, je suis tout disposé à reprendre la discussion. Nous avons eu une très bonne présentation là-dessus cette semaine au Conseil du Trésor. Nous sommes en train d’assimiler tout cela et nous essayons de trouver la manière la plus efficace d’engager les parlementaires à définir l’information qu’ils veulent; cela nous aiderait à établir les priorités. C’est pourquoi votre comité a été utile. Vous avez dit : « Voici les recoupements que nous voudrions. » Et nous avons dit : « Très bien, les voici. Quelle est l’étape suivante? » J’ai l’intention d’en faire autant avec d’autres comités. Je vous ferai part volontiers du document de synthèse. Je craignais que si nous revenions au mode consultation, nous pourrions perdre du temps à en discuter sans fin. Nous pouvons en fait commencer à mettre cela en œuvre et peut-être serait-il plus efficace de le mettre en œuvre en tenant compte des intérêts des députés et de leurs desiderata. Si votre comité souhaite se pencher sur la question, nous sommes toujours prêts à avoir une discussion très intéressante là-dessus.

Un problème qui surgit quand nous publions un rapport, c’est que c’est un document statique. C’est utile en un sens, puisque chacun sait exactement quelle est l’opinion du gouvernement, mais il s’écoule une année entière avant qu’on passe à l’action. On propose plutôt de le publier électroniquement et de le tenir à jour au fur et à mesure que des modifications sont apportées aux politiques. Qu’est-ce qui constitue le rapport officiel? C’est toute la question. Nous devons débrouiller tout cela. Dans la mesure du possible, je crois que l’objectif global est de publier des renseignements dans un format facile à consulter, qui permet très bien d’identifier où se trouvent les renseignements sous-jacents en orientant le lecteur vers les ressources appropriées. Ce serait une réalisation non négligeable.

Je veux signaler quelque chose. Nous avons au Conseil du Trésor un petit groupe qui travaille à la divulgation proactive : nous affichons les contrats en ligne. Nous n’avons pas retenu les services d’une grande firme pour reconfigurer tout cela. Nous avons un petit groupe qui a créé tout cela à l’interne. Ils y travaillent et leur système est fonctionnel. Nous sommes une organisation gigantesque. C’est une tâche immense et ils ont fait du très beau travail. Est-ce le dernier mot? Non. Nous allons le mettre à l’épreuve et apprendre. L’information de base est compilée. Nous aurons des questions. Vous reviendrez nous dire que vous voudriez davantage de renseignements. Nous essaierons d’accéder à vos demandes. Tout cela s’enrichit à mesure, c’est une série d’améliorations graduelles, mais je trouve que c’est plus important de lancer le processus et de l’étoffer au fur et à mesure des besoins, plutôt que d’attendre d’avoir mis tous les points sur les i avant de sortir quoi que ce soit. Je fais l’objet de critiques à ce sujet, mais je suis prêt à en débattre avec quiconque.

Was that clear enough?

Senator Day: The only question in my mind is do we do this in an informal gathering of all of our members with the Treasury Board Secretariat and you, or do we continue to discuss these issues on a more formal basis at this type of meeting? That really depends on my colleagues.

Mr. Alcock: I am ready to accommodate you either way.

Senator Day: If some of the newer members of this committee would like some background training and instruction, would that be possible?

Mr. Alcock: If parliamentarians are willing to engage with us on helping to find their information requirements, we will be there. Nothing would please me more. We have the reverse problem. People are so busy that it is hard for them to put in the time. It is a complicated business. How do we boil down 100 pages' worth of report titles into usable information? You cannot carry all the reports out of this building.

The Chairman: Minister, you have said repeatedly that you and Treasury Board would like to have a lot of this information available to senators online, so they can sit in front of their computers, access it and get some of the details on a department, a particular policy or a particular expenditure. I would like to ask you a general question about structuring and restructuring, because that is one of the things that you are known for in this particular government.

When you think about using information online and information technology, the department that you normally think of in Ottawa is Industry Canada. On the other hand, when you think about how you will utilize some of this information technology to maximize savings and ensure that the process is more proficient and efficient, you would think about how you plan to do the purchasing, which would be through Public Works. I would like to know if you could explain, for the information of this committee and Canadians, what will be the new relationship between Public Works and purchasing, Industry Canada, with its information technology, and the Treasury Board Secretariat, which wants to utilize the Internet and information technology more meaningfully.

Mr. Alcock: I have instructed my colleagues to poke me if I say things that are inappropriate here.

The answer to that question is huge. Right? We are so big and so complex. We have so many different operating arms, that the first thing we are trying to do — and this will be the Treasury Board role — is work to develop a whole-of-government look at the organization. Therefore, some level of standardization of storage and accessibility of information would be something that we would work on. You categorize things in two ways. Specific operational activity, like procurement, is best delivered through an agency like PWGSC.

Me suis-je exprimé clairement?

Le sénateur Day : La seule question qui me vient à l'esprit est celle-ci : Devrions-nous en discuter lors d'une réunion informelle entre tous nos membres et vous-mêmes et vos collaborateurs du Secrétariat du Conseil du Trésor, ou bien faut-il continuer d'en discuter dans un cadre plus officiel, dans des séances comme celle-ci? Cela dépend vraiment de mes collègues.

M. Alcock : Je suis à votre disposition dans un cas comme dans l'autre.

Le sénateur Day : Si de nouveaux membres de notre comité aimeraient obtenir de la formation de base et des instructions, serait-ce possible?

M. Alcock : Si les parlementaires sont disposés à collaborer avec nous pour nous aider à préciser leurs besoins en matière d'information, nous serons à leur service. Rien ne me ferait plus plaisir. Nous avons le problème inverse. Les gens sont tellement occupés qu'il leur est difficile d'y consacrer de leur temps. C'est une affaire compliquée. Comment résumer 100 pages de titres de rapports en un document utilisable? Vous ne pouvez pas emporter tous les rapports avec vous en sortant de cet immeuble.

Le président : Monsieur le ministre, vous avez dit et répété que vous-même et le Conseil du Trésor aimeraient que les sénateurs aient accès à une grande partie de ces renseignements en ligne, de manière qu'ils puissent s'asseoir devant leur ordinateur et obtenir une foule de détails sur un ministère, une politique en particulier ou un poste de dépense. Je voudrais vous poser une question de portée générale sur la structure et la restructuration, parce que c'est l'un de vos points forts dans le gouvernement actuel.

Quand on parle de renseignements en ligne et de technologie de l'information, le ministère auquel on songe normalement à Ottawa est Industrie Canada. Par contre, quand on se demande comment utiliser cette technologie de l'information de manière à réaliser des économies et à s'assurer que le processus sera plus efficace et efficient, on réfléchit à la manière d'en faire l'acquisition, et c'est alors Travaux publics qui s'en occupe. Je voudrais savoir si vous pourriez expliquer, pour éclairer le comité et tous les Canadiens, quelles seront les nouvelles relations entre Travaux publics et l'acquisition, Industrie Canada et sa technologie de l'information et le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui veut utiliser l'Internet et la technologie de l'information de manière plus utile.

M. Alcock : J'ai dit à mes collègues de me donner un coup de coude si je disais des choses qui n'étaient pas correctes.

La réponse est immense, n'est-ce pas? Nous sommes quelque chose de tellement énorme et complexe. Nous avons tellement de branches opérationnelles que la première chose que nous essayons de faire — et ce sera le rôle du Conseil du Trésor — c'est d'avoir une vision gouvernementale d'ensemble sur l'organisation. Nous allons donc essayer de normaliser un peu le stockage et l'accessibilité de l'information. On classe les choses de deux manières. La meilleure façon de gérer des activités opérationnelles spécifiques comme les marchés publics, c'est de passer par un organisme comme TPSGC.

I think Industry's competence in information management needs to be replicated across all departments, because they have raised the bar pretty high. We are talking about having an organization function in a new environment. The big challenge I talked about before is organizational transformation. It is becoming comfortable and functioning in a more transparent world. It is not a case of "Here is your portal on transparency," the whole organization has to figure out how to do this, which is why when we work on issues like proactive disclosure, we do not gather all the information at Treasury Board and then do it, we create the framework and the structures for it and then each department does its own.

I have to be careful to see if I am missing anything here — Mr. Joyce has not poked me yet. For the small agencies, there is an issue about centralizing some of the corporate capacities because we have a number of them that are quite small. For the larger agencies, everyone has to not just develop the competence, but the underlying cultural change. Here is something I have said to you before and I should say it every time I come here.

This is a disruptive process. We will expose things about the underlying mechanisms of government that are clumsy and difficult, and we try to avoid that all the time by pretending we are perfect.

I recognize that there will be all sorts of opportunities for criticism in this, and I am looking to a committee like this to help us keep our eye on the goal, which is greater accountability and transparency, and help us get through this. As it is disruptive, this will tend to cause people to want to revert; and I hope we manage to get all the way through it.

The Chairman: I noticed in the paper the other day that the deputy minister of Treasury Board, Mr. Jim Judd, is no longer there, but has gone on to higher things. When will there be a new deputy minister in Treasury Board, and will there be a time lag in bringing a new deputy up to speed?

Mr. Alcock: Two things. I was sorry to see Jim go. He is a tremendous individual and has done yeoman's work at Treasury Board. The Treasury Board of today is different from when he arrived because of his efforts. I see him as a missionary at CSIS, helping us out; in case there is a big problem, we have our own man there.

The new person will be announced shortly. They will have their transition time. In fairness, I cannot reveal the name at this point, but it would not take a rocket scientist to realize this is not a position into which you bring somebody new. You want somebody senior and experienced. I am happy with the selection that has been made and I am looking forward to their arrival.

Regarding the gear-up time, he is sitting on top of a pretty good organization. Oops, I revealed the gender. He will have to catch up, but I am sure he will; and information will be out shortly on that.

Je pense qu'il faut reproduire les compétences d'Industrie en gestion de l'information dans tous les ministères, parce que la barre a été placée assez haut. Nous parlons d'une fonction d'organisation dans un nouveau contexte. Le grand défi dont j'ai parlé, c'est la transformation organisationnelle. C'est de fonctionner plus facilement dans un monde plus transparent. Il ne s'agit pas de dire simplement : « Voici votre portail ouvert sur la transparence », il faut que toute l'organisation apprenne à le faire, et c'est pour cela que quand nous travaillons sur des questions comme la divulgation proactive, nous ne recueillons pas toute l'information au Conseil du Trésor pour le faire, nous créons le cadre et les structures qui vont permettre à chaque ministère de le faire.

Il faut que je fasse bien attention de ne pas oublier quelque chose — M. Joyce ne m'a pas encore donné de coup de coude. Dans le cas des petits organismes, il y a un problème de centralisation des fonctions générales car beaucoup d'entre elles sont très petites. Dans le cas des grands organismes, les gens doivent non seulement acquérir les compétences, mais saisir aussi le changement culturel sous-jacent. Voilà quelque chose que je vous ai déjà dit et que je devrais répéter chaque fois que je viens ici.

C'est quelque chose de dérangeant. Nous allons mettre au jour certains mécanismes sous-jacents du gouvernement qui ne fonctionnent pas bien, et que nous essayons toujours de dissimuler en prétendant que nous sommes parfaits.

Je sais bien que cela ouvrira la porte à toutes sortes de critiques, et je compte sur un comité comme le vôtre pour nous aider à garder le cap sur notre objectif, qui est de rendre des comptes plus efficacement et d'augmenter la transparence, et pour nous aider à surmonter cette épreuve. Comme ce sera dérangeant, il y a des gens qui voudront revenir en arrière, mais j'espère que nous réussirons tous à atteindre notre but.

Le président : Je lisais dans le journal l'autre jour que le sous-ministre du Conseil du Trésor, M. Jim Judd, n'était plus là et qu'il était passé à des fonctions plus importantes. Quand y aura-t-il un nouveau sous-ministre au Conseil du Trésor, et va-t-il y avoir un certain délai avant qu'il soit pleinement opérationnel?

M. Alcock : Deux choses. Je suis désolé que Jim soit parti. C'est quelqu'un d'extraordinaire qui a fait un travail absolument fondamental au Conseil du Trésor. C'est grâce à lui que le Conseil du Trésor aujourd'hui est très différent de ce qu'il était quand il est arrivé. Je le vois comme un missionnaire au SCRS, qui va nous aider; si nous avons un gros problème, il sera là.

Le nom de son remplaçant sera annoncé bientôt. Il y aura une phase de transition. Je ne peux pas vous donner ce nom pour l'instant, mais il ne faut pas avoir inventé la poudre pour comprendre qu'on ne met pas un petit nouveau à ce poste. Il faut quelqu'un qui a de l'expérience et de l'ancienneté. Je suis heureux du choix qui a été fait et impatient de voir arriver le nouveau titulaire.

Pour ce qui est du délai de mise à niveau, il va diriger une assez bonne organisation. Oh, je viens de révéler son sexe. Il aura du rattrapage à faire, mais je suis certain qu'il le fera; et vous en saurez plus très bientôt à ce sujet.

Senator De Bané: Mr. Minister, I would like first to make a suggestion to you. Perhaps you have thought about it yourself.

In the United States, they have a system of checks and balances; so the legislative branch, the Congress, wants to have their own information and be sure it is thorough and complete. Of course, it is a government that is 10 times bigger than ours. I wonder if you can look into the system that exists in the United States and see if the information available to parliamentarians here is as good, as thorough, as that provided to members of Congress. As you said, the Government of Canada is the largest entity in this country, but still a lot smaller than the U.S. government. This is my first point. I want to make this respectful recommendation to you.

Second, is the Treasury Board at this moment in a position to study whether the expenditures and policies of a department are in conformity with the law creating that department? I am not sure that if we looked at the programs of each department, we would not find some discrepancies over the years with programs initiated by that department, which may be very useful but which were never approved by Parliament to be part of the mandate of the department. Is Treasury Board in a position to study the programs of each department to see if they are really part of the mandate approved by Parliament?

I put that question to you, Mr. Minister, because the other day, in another committee, chaired by my colleague, Senator Comeau, the Standing Senate Committee on Fisheries and Oceans, we said that in Atlantic Canada, in many areas, there are no alternative sources of employment to fisheries; when the fisheries go down — the fishing stocks, et cetera — there is no alternative employment. We are not like the New England states, where if there is a collapse of the stocks, people can go into other industrial work.

Over time, the Department of Fisheries has gradually embarked upon programs that have nothing to do with fisheries, but are socio-economic, et cetera.

We were wondering, with the assistant deputy minister of Fisheries, if the Government of Canada really has given that mandate to the Department of Fisheries and Oceans to look to other things that should be, essentially, the mandate of Human Resources, or the Department of Industry or Economic Development. Why have they taken over those kinds of responsibilities?

Treasury Board has a lot of competence to study and evaluate programs. I wonder if it can study this issue, to see whether a department's programs really fit within its mandate; or if, over the years and decades, it has embarked on programs that are useful but have never been approved to be part of the mandate.

Mr. Alcock: Thank you, Senator De Bané.

Let me start with your first question, because I can dispose of that quickly. That is, the question of the U.S. models and the support to legislators there. I cannot say that we have done a study of that — and here I am crossing two things, because I have

Le sénateur De Bané : Monsieur le ministre, j'aimerais vous faire une suggestion. Peut-être y avez-vous pensé vous-même.

Aux États-Unis, il y a des dispositifs de contrôle; l'organe législatif, le Congrès, veut s'assurer d'avoir des informations complètes. Naturellement, c'est un gouvernement dix fois plus important que le nôtre. Vous pourriez peut-être vous renseigner sur le système utilisé aux États-Unis pour voir si les parlementaires ici obtiennent des informations aussi rigoureuses que celles qui sont fournies aux membres du Congrès. Comme vous l'avez dit, le gouvernement du Canada est la plus importante entité de notre pays, mais il est quand même beaucoup plus petit que le gouvernement américain. C'est ma première remarque. Je voulais donc vous soumettre respectueusement cette recommandation.

Deuxièmement, le Conseil du Trésor est-il actuellement en mesure de déterminer si les dépenses et politiques d'un ministère sont conformes à la loi de création de ce ministère? Si nous examinons les programmes de chaque ministère, je me demande si nous ne constaterions pas qu'ils se sont écartés au fil des ans de la mission initiale, peut-être pour de bonnes raisons, mais sans l'autorisation du Parlement à partir du mandat de ce ministère. Le Conseil du Trésor est-il en mesure d'examiner les programmes de chaque ministère pour voir s'ils sont bien conformes au mandat approuvé par le Parlement?

Je vous pose la question, monsieur le ministre, parce que l'autre jour, dans un comité présidé par mon collègue, le sénateur Comeau, le Comité sénatorial permanent des pêches et océans, on a dit qu'au Canada atlantique, en bien des endroits, la pêche constituait la seule et unique source d'emplois; quand il n'y a plus de pêche — quand les stocks de poisson disparaissent, et cetera — il n'y a pas d'autre source d'emplois. Ce n'est pas comme les États de la Nouvelle-Angleterre où les gens peuvent prendre un travail dans une usine si les stocks de poisson s'effondrent.

Le ministère des Pêches s'est progressivement lancé dans des programmes qui n'ont rien à voir avec la pêche, mais qui sont plutôt d'ordre socioéconomique, et cetera.

Nous nous demandons, avec le sous-ministre adjoint des Pêches, si le gouvernement du Canada avait vraiment demandé au ministère des Pêches et des Océans de s'occuper de questions qui devraient en principe relever de Ressources humaines ou du ministère de l'Industrie ou du Développement économique. Comment ce ministère en est-il arrivé à s'occuper de responsabilités de cette nature?

Le Conseil du Trésor est parfaitement qualifié pour étudier et évaluer les programmes. Je me demande s'il pourrait se pencher sur cette question et voir si les programmes des ministères sont bien conformes à leur mandat ou si, au fil des ans et des décennies, ils ont pris des initiatives utiles certes, mais qui n'ont jamais été approuvées dans le cadre de leur mandat.

M. Alcock : Merci, sénateur De Bané.

Je vais commencer par votre première question car je peux y répondre rapidement. Vous parlez du modèle américain et de l'appui aux législateurs là-bas. Je ne peux pas dire que nous avons étudié la question — et ici je fais d'une pierre deux coups, car nous

had an interest in how we improve the capacity of the House of Commons and Senate to do oversight. I think it is important that the House get more involved in estimates oversight and the like. In fairness to members, it is like the reporting problem; they have so much information and so few resources to deal with it, so models like the Congressional Budget Office get discussed.

It strikes me that we have a great deal of competence in the research bureaus that serve the Houses. If I can be taken out of the role of minister and speak a little about some of the discussions that I was involved in when I was a committee chair there, there have been some discussions in the House about how to enhance the capacity of the research bureaus and the libraries to develop expertise in some of these areas. We have talked about models: Should researchers from the library research bureau be spending some time in departments and some people from departments in the research bureaus, so we get an understanding of competencies on both sides? There is, I think, a desire to do some renewal there. Whether we can address our needs for better research and information through that vehicle, I think will be a decision that members like yourselves and members from the House will need to engage in. It is not for the government to tell the House how to fund itself. The House has made that decision and they are making some investments there.

There is an element in the House that has talked about establishing something more formal — I think it is the Congressional Budget Office that provides that sort of oversight and advice to Congress — and that debate will be ongoing. Certainly, when I was a committee chair, I said to my members that we need to spend more time on the oversight of estimates. We actually did a report making some recommendations on how to make it a better process. One of the things you need is an expert capacity to help you understand the complexity of the masses of it.

That would be my response, although it is really a discussion for you; it is not for the government. It is something of a boundary issue.

I appreciate your recognizing the competence of Treasury Board. I think we do not say this often enough about people who are doing things right.

The issue you identify is called “mandate creep” on our side of the table. In many cases, it is people trying to address issues with which they are confronted. It has also been part of the way in which we have funded things; as we let go of some of the budgeting processes, this amorphous mass of resources that the departments manage, we have been able to say, you can do that, but find it within. Therefore, the rigour of looking at the mandate and how it flows through was lost.

Minister McCallum will talk freely about one of his outcomes at the end of this process. Part of the expenditure review is a renewed budget process that allows us to look more rigorously at some of these activities.

souhaitons améliorer la capacité de la Chambre des communes et du Sénat d'exercer un rôle de supervision. Je crois qu'il est important que la Chambre supervise de plus près les prévisions budgétaires et ce genre de choses. En toute honnêteté, c'est comme le problème des rapports; il y a tellement d'information et si peu de ressources pour gérer cette information, donc on discute effectivement de modèles comme celui du Congressional Budget Office.

Je constate que les bureaux de recherche qui sont au service des Chambres sont éminemment compétents. Si je peux m'écarter un instant de mon rôle de ministre pour vous parler un peu des discussions que j'ai eues lorsque j'étais président de comité, je pourrais vous dire qu'il a été question à la Chambre de renforcer la capacité des bureaux de recherche et des bibliothèques pour accroître nos compétences dans certains de ces domaines. Nous avons discuté de certains modèles : les chercheurs du bureau de recherche de la bibliothèque devraient-ils aller passer du temps dans les ministères et les gens des ministères, dans les bureaux de recherche pour qu'on comprenne mieux de part et d'autre ce qu'il en est? Je crois qu'il y a une volonté de renouvellement ici. Mais je pense que ce sont des sénateurs comme vous et des députés qui devront déterminer si ce véhicule est le meilleur moyen de nous permettre d'avoir de meilleures recherches et de meilleures informations. Ce n'est pas au gouvernement de donner des instructions à la Chambre sur son financement. La Chambre a pris cette décision et a décidé elle-même d'investir.

Il y a des gens à la Chambre qui ont parlé de constituer quelque chose de plus officiel — je crois que c'est le Congressional Budget Office qui assure cette surveillance et qui donne des conseils au Congrès — et le débat va se poursuivre. Quand j'étais président de comité, j'ai dit aux membres de mon comité qu'il fallait passer plus de temps à examiner les prévisions budgétaires. Nous avons d'ailleurs rédigé un rapport comportant des recommandations d'amélioration du processus. Il faut notamment pouvoir compter sur des experts pour comprendre ces monceaux d'information complexe.

Voilà donc ma réponse, mais c'est à vous d'en discuter, pas au gouvernement. C'est une question de territoire.

Je vous remercie de souligner la compétence du Conseil du Trésor. Je crois qu'on ne le fait pas assez souvent pour les gens qui font bien leur travail.

Le problème dont vous parlez est ce que nous appelons un « débordement de mandat ». Bien souvent, il s'agit simplement d'essayer de régler les problèmes qui se présentent. C'est aussi lié à la façon dont nous finançons les choses; nous lâchons du lest sur les processus budgétaires et les ministères ont à gérer une masse amorphe de ressources parce que nous leur disons qu'ils doivent faire telle ou telle chose, mais en se servant de leurs propres ressources. C'est comme cela qu'on en arrive à examiner moins rigoureusement le mandat et son exécution.

Le ministre McCallum pourra vous parler à loisir de ses résultats à la fin de ce processus. L'examen des dépenses vise notamment à renouveler le processus budgétaire pour nous permettre d'examiner de plus près certaines de ces activités.

The management change that is under way at Treasury Board in this model includes that if we are to build an accountability model that holds the deputy heads more directly to account, for what are we holding them accountable? We are only partway there, and we will be back here many times to discuss it.

I would argue that we are holding them to account for a series of strategic objectives for their department. This may be a gratuitous observation, but we spend a little too much time on adherence to process and not enough on what the process produces.

This is an ongoing debate in public management, in fairness to the people who do it. Due to a lack of support from the leadership, I say that as politicians at large, we retreat to process. We have many examples, and you could cite more, of how the operation was a success but the patient died, because all the checks worked but the output at the end was dysfunctional in a world that is moving much faster.

Treasury Board is very much seized of that. It is not our role to determine the mandate of the departments or the policy directions on the program side. Our role will be to determine the management accountabilities, to ensure that things get delivered properly and to raise these issues of mandate with those with whom it needs to be raised.

We are working hard to clarify the frameworks and to build an information base. You cannot manage what you cannot see. The first step is getting it into a framework that allows us to see the work occurring on the expenditure management information system — that is critical. It is a shame we do not have a few days to talk because there is much really good work happening at Treasury Board. I would love to walk through it with some of you.

Did that come close to answering the question? We recognize the problem.

It is not to say that even if you clarify the mandates, you will not still have the problem. We need to address that problem in some fashion. Perhaps it would be creating huge operational problems in a department that is not geared to deliver social support but geared to manage fish stocks. Perhaps another instrument is required. Those are the kinds of questions that would have to be discussed by cabinet, I would think.

The Chairman: Mr. Minister, in partial response to the first question raised by Senator De Bané, you talked about the possibility of having some of the research staff at the Library of Parliament look at such things as the congressional budget model of the United States. Are there any other models that you feel might be useful to Finance Committees of either House in Canada, such as Australia, the U.K. or elsewhere?

Dans le cadre du changement en cours au Conseil du Trésor avec ce modèle, nous devons nous poser la question : si nous mettons en place un modèle de responsabilisation qui oblige les sous-chefs à rendre des comptes plus directs, de quel genre de comptes s'agira-t-il? Nous n'en sommes pas encore là et nous aurons l'occasion de revenir plusieurs fois ici pour en discuter.

Personnellement, je pense que nous voulons qu'ils rendent des comptes sur un certain nombre d'objectifs stratégiques de leur ministère. C'est peut-être une remarque gratuite, mais je pense que nous passons un peu trop de temps à respecter rigoureusement la procédure et pas assez à voir les résultats.

À la défense des gens qui font ce travail, je dois dire que c'est un débat constant dans la gestion publique. À cause d'un manque d'appui des dirigeants, et je parle des responsables élus en général, on se replie sur la procédure. Nous en avons de nombreux exemples, et vous en avez aussi certainement, d'opérations qui réussissent mais où le patient décède parce que tous les contrôles ont fonctionné mais que le résultat était déphasé par rapport à un monde en évolution beaucoup plus rapide.

Le Conseil du Trésor est pleinement conscient de cela. Il ne nous appartient pas de déterminer le mandat des ministères ou les orientations stratégiques des programmes. Notre rôle sera de déterminer les responsabilités de gestion pour que les choses soient correctement exécutées et d'aborder ces questions de mandat avec les interlocuteurs pertinents.

Nous nous efforçons de préciser les cadres et de mettre sur pied une base d'information. On ne peut pas gérer quelque chose qu'on ne voit pas. La première chose à faire est d'avoir un cadre qui nous permette de voir le travail qui s'accomplit dans le système d'information de gestion des dépenses — c'est essentiel. Il est dommage que nous n'ayons pas quelques jours pour discuter, car il se passe des choses très intéressantes au Conseil du Trésor. J'aimerais vraiment vous en parler un peu.

Est-ce que cela répond à peu près à la question? Nous sommes conscients du problème.

Cela ne veut pas dire que même si l'on précise les mandats, on n'aura pas de problème. Il faut s'attaquer au problème d'une façon ou d'une autre. Peut-être que cela risque de créer d'énormes problèmes opérationnels dans un ministère qui n'est pas conçu pour fournir une aide sociale, mais plutôt pour gérer des stocks de poisson. Peut-être faudrait-il un autre instrument. J'imagine qu'il faudra que le cabinet discute de ce genre de choses.

Le président : Monsieur le ministre, dans votre réponse à la première question du sénateur De Bané, vous avez parlé de la possibilité d'inviter le personnel de recherche de la Bibliothèque du Parlement à examiner par exemple le modèle du budget du Congrès aux États-Unis. Y a-t-il d'autres modèles sur lesquels vous suggériez aux comités des finances de l'une et l'autre Chambre au Canada de se pencher, par exemple le modèle australien ou britannique ou autre?

Mr. Alcock: I should be clear. There was a proposal that we establish something like the Congressional Budget Office, which was contained in some of the debate that took place around the Speech from the Throne — not by the government, but by parties in the House.

My opinion on that, and not a government opinion, from the work I did on this before, is that we have expertise in our research bureaus that, if we invested a little and enlarged upon it by perhaps looking at some different management models, we could actually create the kind of capacity about which we are talking. I could not answer that question from the perspective of the U.K., New Zealand or Australia. Again, it would be an activity of the House and the Senate, not of the government. You are in a better position to determine that.

Senator Murray: Minister, I hope you will accept and convey to the people at Treasury Board our congratulations on this award. You are perfectly right. You are presiding over a very well-respected — deservedly so — department of the Government of Canada.

I have been reading in the media of how the Canadian Imperial Bank of Commerce has been sending, over a period of three or four years, faxes containing the personal information of hundreds of its clients to a junkyard owner somewhere in the United States, and then when confronted with it early on by the junkyard owner, went into denial and continued to send the material — not to mention Enron and perhaps Nortel and a number of other outstanding and outlandish examples. We are ready with an answer the next time someone tells us that the government should be run more like a business.

That being said, I have an old question on a perennial problem. I am putting it to you in the hope that some creative thinking may be under way on it. It is in regard to the budget approval process for servants of Parliament, notably the Auditor General, but also perhaps the Commissioner of Official Languages, the Privacy and Access to Information Commissioners, the Public Service Commission, perhaps the Chairman of the Human Rights Commission, and so on.

You know the problem. These people have to go hat in hand to Treasury Board to get their budgets approved.

We found a way, as you know, over the years, to get the Senate and House of Commons budgets into the blue book without undue tampering by Treasury Board or its secretariat, and without upsetting the culture of Treasury Board or turning the Constitution on its head. I am wondering whether there is not a way that, either by the use of the two Speakers or by small committees of either House or a joint committee, an intermediate step could be used to get such budget approvals and have proper

M. Alcock : Soyons clairs. Ce n'est pas le gouvernement, ce sont les représentants des partis à la Chambre qui ont suggéré de créer quelque chose comme le Congressional Budget Office, à l'occasion du débat qui a suivi le discours du Trône.

Mon opinion personnelle, et ce n'est pas celle du gouvernement, d'après le travail que j'ai fait dans ce domaine auparavant, c'est que nous avons des experts dans nos bureaux de recherche et que si nous investissions un peu plus pour leur donner un peu plus d'envergure en nous inspirant éventuellement de modèles de gestion différents, nous pourrions créer le genre de capacité dont nous parlons. Je ne peux pas vous parler du Royaume-Uni, de la Nouvelle-Zélande ou de l'Australie. Encore une fois, c'est quelque chose qui relève du Sénat et de la Chambre, pas du gouvernement. Vous êtes mieux placés pour prendre ce genre de décision.

Le sénateur Murray : Monsieur le ministre, j'espère que vous accepterez de transmettre à vos collègues du Conseil du Trésor nos félicitations pour cette récompense. Vous avez parfaitement raison. Vous présidez un ministère du gouvernement canadien qui jouit d'un profond respect, et à juste titre.

Je lisais dans le journal que la Banque canadienne impériale de commerce avait envoyé pendant trois ou quatre ans des télécopies contenant des informations personnelles sur des centaines de ses clients à un ferrailleur quelque part aux États-Unis et que quand ce ferrailleur lui a signalé le problème, elle n'en a pas tenu compte et a continué à envoyer ces documents — et cela sans parler d'Enron ou éventuellement de Nortel et de divers autres exemples ahurissants. Nous avons donc une réponse toute prête la prochaine fois que quelqu'un viendra nous dire que le gouvernement devrait fonctionner plus comme le privé.

Cela dit, j'ai une vieille question sur un problème sempiternel. Je vous la pose dans l'espoir de susciter une étincelle de créativité. Il s'agit du processus d'approbation budgétaire des personnes au service du Parlement, notamment le vérificateur général, mais aussi éventuellement le commissaire aux langues officielles, les commissaires à la protection de la vie privée et à l'accès à l'information, la Commission de la fonction publique, éventuellement le président de la Commission des droits de la personne, et cetera.

Vous connaissez le problème. Ces gens-là sont obligés d'aller quêter auprès du Conseil du Trésor pour faire approuver leurs budgets.

Comme vous le savez, nous avons fini au fil des ans par obtenir que le budget du Sénat et celui de la Chambre des communes soient inscrits dans le livre bleu sans que le Conseil du Trésor ou son secrétariat s'en mêle trop, et sans bouleverser la culture du Conseil du Trésor ou la Constitution. Je me demande si l'on ne pourrait pas faire appel aux présidents des deux Chambres ou à de petits comités de chacune des deux Chambres ou à un comité mixte pour décerner ces autorisations budgétaires en examinant

scrutiny for those officers of Parliament so that the approval of the Treasury Board and the secretariat might turn out to be pro forma, as is the case, I believe, with our own Commons and Senate budgets.

Mr. Alcock: Senator Murray, you put your finger on the heart of a question in which I am quite interested. When I chaired the Government Operations Committee I put down two reports that made a recommendation we do this. I was proposing then a particular model that would have seen the creation of a single piece of administrative legislation that would deal with the accountability, hiring, firing, budget processes and oversight of the parliamentary officers. This was my personal hobby horse. Each one would manage the legislation they had, but there would be a common basis for that.

Officers of Parliament should be accountable to Parliament. That was the proposal in the 6th and 11th reports of the Standing Committee on Government Operations.

Senator Murray: You now have an opportunity to implement those ideas.

Mr. Alcock: I absolutely do. In fact, I have had a focused conversation with the auditor about this. She and I have shared a common cause on this one. We have a process in place in Treasury Board that will be reporting shortly on some models.

I have a personal hobby horse about legislation, but it is not for me to do that. I had a meeting with the Speaker about how he might do that. The decision on the legislative fix that could be made will involve this committee and others.

In the short term, regarding the suggestion you are making about an elegant fix that gets us through to the point where we have a more formal response, the auditor and I have discussed this as recently as last night. I am meeting with the Chair of the Public Accounts Committee at 1:30 today on this topic to see if we cannot find a way to do this.

I cannot presume the outcome of that, but I am definitely seized of it. I accepted it as a problem.

The Chairman: On this topic and vote 5.

Mr. Alcock: Yes. I should not presume, but I suspect it will take place pretty quickly. This one is pretty much laid out.

Senator Murray: It is override.

The Chairman: Thank you for that, minister. You wanted to make another comment?

Mr. Alcock: I want to comment on something else of which the committee may not be aware, although you were involved in the C-212 debate. Did the issue about fees come to this committee? Are you aware of what we have done on the setting of user fees by government?

The Chairman: Senator Murray raised that question of Treasury Board last week.

correctement les demandes de ces hauts fonctionnaires du Parlement de sorte que le Conseil du Trésor et son secrétariat n'auraient plus qu'à approuver ces budgets pour la forme comme c'est le cas, je crois, pour nos propres budgets à la Chambre des communes et au Sénat.

M. Alcock : Sénateur Murray, vous mettez le doigt sur une question qui m'intéresse énormément. Quand je présidais le Comité des opérations gouvernementales, j'ai présenté deux rapports qui allaient dans ce sens. J'ai proposé à l'époque un modèle de création d'une loi administrative unique pour traiter de tous les aspects concernant les hauts fonctionnaires du Parlement : responsabilité, recrutement, renvoi, processus budgétaire et supervision. C'était ma marotte personnelle. Chacun d'eux serait chargé de s'occuper de sa loi, mais il y aurait une base commune pour cela.

Les hauts fonctionnaires du Parlement doivent rendre des comptes au Parlement. C'est ce qui avait été proposé dans les 6^e et 11^e rapports du Comité permanent des opérations gouvernementales.

Le sénateur Murray : Vous avez maintenant l'occasion de mettre ces idées à exécution.

M. Alcock : Tout à fait. En fait, j'en ai discuté précisément avec la vérificatrice. Nous sommes bien d'accord tous les deux à ce sujet. Nous avons quelque chose en cours au Conseil du Trésor et nous ferons rapport bientôt sur certains modèles.

Cette loi est ma marotte, mais ce n'est pas à moi de faire cela. J'ai discuté avec le Président de la façon de le faire. Ce sera à des comités comme le vôtre de décider de la façon de régler ce problème sur le plan législatif.

À court terme, pour revenir sur votre proposition de régler le problème de façon élégante en ayant une réponse plus officielle, j'en ai justement discuté avec la vérificatrice pas plus tard qu'hier soir. Je vais rencontrer le président du Comité des comptes publics à 13 h 30 aujourd'hui toujours sur ce même sujet pour voir ce que nous pouvons faire.

Je ne peux pas préjuger du résultat, mais il est clair que je m'occupe de ce problème.

Le président : De ce sujet et du crédit 5.

M. Alcock : Oui. Je ne veux pas m'avancer, mais je pense que cela se fera assez vite. Les choses sont assez claires.

Le sénateur Murray : Le fruit est plus que mûr.

Le président : Merci pour cela, monsieur le ministre. Vous vouliez ajouter quelque chose?

M. Alcock : Je voudrais vous parler de quelque chose que vous ne savez peut-être pas, bien que vous ayez participé au débat sur le projet de loi C-212. Avez-vous été saisi de la question des frais? Savez-vous ce que nous avons fait pour la détermination des frais d'utilisateur par le gouvernement?

Le président : Le sénateur Murray a posé la question au Conseil du Trésor la semaine dernière.

Mr. Alcock: That is right. The committee passed the private member's bill with strong support from the Treasury Board, you will recall. We have now turned that into a policy that supports that strong legislation. You might want to look at it. Although it is radical, in some ways, it is a long-overdue approach to bringing some rigour to the setting of these fees and holding people to account for the activities they deliver in response to them.

Senator Murray: The key in Mr. Cullen's bill, which received Royal Assent last Parliament, was to involve Parliament more directly in that process.

Mr. Alcock: Yes, the involvement of Parliament in the setting and altering of new fees was a key. There is also a condition included insisting the department set standards that they will then be held accountable to, and the failure to meet them will result in a reduction. In examining the policy, you find there may be thousands of fees. To rationalize that system, we have given ourselves a year to pull that together and come back to make the decisions about dealing with collapsing some of those existing fees. For the new fees, this works right now.

I do not know, Senator Murray, whether you can identify other governments around the world that have a system that is anything close to ours. I think it is an important step and interesting that it began with a private member's bill supported by both Houses and, if I may say so, with the support of staff of the Treasury Board.

It has come forward and I am proud of it.

The Chairman: There were detailed negotiations with Treasury Board officials in this room over some of the language that continued over several days. It received a great deal of rigorous debate in this room.

Mr. Alcock: This is a massive cultural change. There was a great deal of nervousness at first, but there is a sense that it is consistent with a different model of accountability. These things will not be easy and without problems. Experienced people make good decisions and they gain that experience from making bad decisions. We have to determine how we can allow ourselves to learn as we go down this road.

Senator Cools: Thank you, minister. As always, it is a pleasure to have you appear before the committee. Minister, I like your spirited and energetic approach. I have a couple of quick questions. First, about two years ago, perhaps, this committee undertook an examination of the National Capital Commission. The witnesses included, I believe, the Chairman of the NCC. At the end of its hearings, the committee produced a report, which was adopted in the Senate and that was comprised of several reports that made recommendations to the President of the Treasury Board, especially in respect of Treasury Board policy. According to the NCC, TB policy seemed to be compelling the NCC to sell off important public property for the purpose of raising capital. That report has never been responded to formally by the President of the Treasury Board. I know that you are new to the position, but I wonder whether you could pull out the series of reports. Many of the recommendations were repeated in subsequent reports.

M. Alcock : C'est exact. Le comité a adopté ce projet de loi d'initiative parlementaire avec l'appui solide du Conseil du Trésor, vous vous en souvenez. Nous avons maintenant une politique qui appuie cette loi forte. Vous pourriez y jeter un coup d'œil. C'est assez radical, mais il y a longtemps qu'il fallait mettre un peu de rigueur dans l'établissement de ces frais d'utilisation et obtenir une reddition de comptes des gens responsables de ces activités.

Le sénateur Murray : La clé du projet de loi de M. Cullen, qui a reçu la sanction royale durant la dernière législature, c'était de faire participer le Parlement plus directement à ce processus.

M. Alcock : Oui, la participation du Parlement à l'établissement et à la modification des frais était essentielle. Il y a aussi une condition qui stipule que le ministère fixe des normes dont il sera ensuite tenu responsable, et s'il ne les respecte pas, il subira une réduction. Si vous regardez de près, vous constaterez qu'il y a des milliers de frais. Pour rationaliser ce système, nous devons nous donner une année pour organiser les choses et décider de regrouper certains de ces frais. Pour les nouveaux, le système fonctionne.

Sénateur Murray, je ne sais pas si vous connaissez d'autres gouvernements dans le monde qui ont un système proche du nôtre. Je pense que c'est une étape importante et qu'il est intéressant que tout cela soit parti d'un projet de loi d'initiative parlementaire appuyé par les deux Chambres et aussi, si je peux le dire, par le personnel du Conseil du Trésor.

Cette initiative a porté ses fruits et j'en suis fier.

Le président : Il y a eu des négociations poussées avec les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor ici même à propos du texte de ce projet de loi pendant plusieurs jours. Il y a eu un débat très animé ici.

M. Alcock : C'est un changement culturel en profondeur. Au début, les gens étaient très nerveux, mais on considère maintenant que cela va dans le sens d'un modèle différent d'imputabilité. Tout cela ne va pas se faire facilement. Les gens expérimentés prennent de bonnes décisions et acquièrent de l'expérience des mauvaises. Il faut déterminer comment nous allons apprendre en suivant cette voie.

Le sénateur Cools : Merci, monsieur le ministre. Comme toujours, c'est un plaisir de vous accueillir au comité. Monsieur le ministre, j'aime votre démarche enthousiaste et énergique. J'ai quelques brèves questions. Premièrement, il y a environ deux ans, notre comité s'est penché sur la Commission de la capitale nationale. Parmi les témoins, il y a eu notamment, je crois, le président de la CCN. À la fin de ces audiences, le comité a rédigé un rapport qui a été adopté au Sénat et qui reprenait plusieurs rapports contenant des recommandations au Conseil du Trésor, notamment concernant la politique du Conseil du Trésor. D'après la CCN, la politique du Trésor obligerait la CCN à se départir d'importantes propriétés publiques pour lever des fonds. Le président du Conseil du Trésor n'a jamais officiellement répondu à ce rapport. Je sais que vous venez d'arriver, mais je me demande si vous pourriez retrouver ces rapports. Beaucoup de ces recommandations ont été répétées dans ces rapports subséquents.

Perhaps you could put that on your to-do list and have a look at that report. Frequently, the work of committees remains unrecognized by many ministers. Could you put that on your to-do list?

Second, as President of the Treasury Board, you have a unique opportunity to oversee the creation of regulations. As you know, the Divorce Act, I believe under section 26, enacted power for the creation of child support guidelines. At the time, I had some concern that the process was flawed because they are called "guidelines." If you read the enacting legislation, you will find it states that whoever "may establish regulations." In my opinion, that was a questionable use of regulations, which, as you know, are a kind of delegated legislation. Have you had an opportunity to look at that? I thought that the process used was improper, and I am not even referring to the substantive issues around the phenomenon of child support. Have you looked at either the process or the substantive issues?

Mr. Alcock: Perhaps, Senator Cools, you could ask the third question so that I might avoid your beating me up in response to the second question.

Senator Cools: Never! How could I beat you up?

Third, in respect of the whole phenomenon of departmental reorganization, we will have before us Bill C-6 and Bill C-26.

Mr. Alcock: I have Bill C-8.

Senator Cools: Could you share with this committee the conceptual basis on which this reorganization has been founded? Reorganizing a department and the machinery of government is a huge process that is not easily undertaken. I wish that you could give me some of the conceptual foundations on which those bills were based. I would hate to think they were simply pulled out of the air or they were anyone's whim.

My fourth question comes back to the parliamentary officers. There is no such thing as an officer of Parliament. Rather, there are officers of each chamber. The Commons has its officers and the Senate has its officers. I have searched high, low, wide and far to find the origins of officers of Parliament. I know we have four or five of them. This committee undertook some serious studies that you might want to look at. They were done in 1986 or 1987 and focused on the Office of the Auditor General. More recently, this committee looked at foundations. The Auditor General had quite a lot to say about the setting up of those organizations. In your work in the future, is it possible for you to consider examining the true role of the officers of Parliament and what they are? In some instances, the servants quickly become the masters. That is a rather roundabout question, but could you address it? This committee has done a fair amount of work, as I have, over the years on the issue. It was not an easy thing to do, minister, especially when I was questioning the foundations.

Peut-être pourriez-vous prendre note de cela et jeter un coup d'œil sur ce rapport. Bien souvent, les ministres ne répondent pas aux travaux des comités. Pourriez-vous noter cela dans vos tâches à accomplir?

Deuxièmement, en tant que président du Conseil du Trésor, vous êtes exceptionnellement placé pour superviser l'élaboration de règlements. Comme vous le savez, la Loi sur le divorce, et je crois que c'est à l'article 26, prévoit la création de lignes directrices pour les pensions alimentaires pour les enfants. À l'époque, j'ai crains que le processus soit faussé, parce qu'on parlait simplement de « lignes directrices ». Si vous lisez la loi, vous verrez qu'on y parle d'établir des règlements. À mon avis, c'est une utilisation douteuse des règlements qui, comme vous le savez, sont une sorte de délégation de pouvoirs législatifs. Avez-vous eu l'occasion de regarder cela? Il m'a semblé que la démarche n'était pas la bonne, et je ne parle même pas des questions de fond concernant la pension alimentaire pour enfants. Avez-vous examiné le processus ou les questions de fonds?

M. Alcock : Sénateur Cools, peut-être pourriez-vous poser votre troisième question, cela évitera que vous vous en preniez à moi lorsque je répondrai à la deuxième.

Le sénateur Cools : Jamais! Comment pourrais-je m'en prendre à vous?

Troisièmement, à propos du domaine de la réorganisation ministérielle, nous allons bientôt recevoir les projets de loi C-6 et C-26.

M. Alcock : J'ai le projet de loi C-8.

Le sénateur Cools : Pourriez-vous nous dire sur quels principes fondamentaux repose cette réorganisation? La réorganisation d'un ministère et de la mécanique gouvernementale est une énorme entreprise extrêmement difficile. J'aimerais bien connaître les principes fondamentaux sur lesquels s'appuient ces projets de loi. J'espère qu'ils ne sont pas simplement le fruit de la réflexion fantaisiste de quelqu'un.

Ma quatrième question revient sur le sujet des hauts fonctionnaires du Parlement. La notion de haut fonctionnaire du Parlement n'existe pas. Il y a les hauts fonctionnaires de chacune des Chambres. La Chambre des communes a les siens et le Sénat a les siens. J'ai fait des recherches très poussées pour retrouver les origines de ces hauts fonctionnaires du Parlement. Je sais qu'il y en avait quatre ou cinq. Notre comité a fait des études approfondies sur lesquelles vous pourriez jeter un coup d'œil. Elles ont été réalisées en 1986 ou en 1987 et portaient spécifiquement sur le Bureau du vérificateur général. Récemment, notre comité s'est penché sur les origines. La vérificatrice générale a eu beaucoup de choses à dire sur la création de ces organisations. Dans vos travaux à venir, pourriez-vous voir en quoi consiste exactement le rôle de ces hauts fonctionnaires du Parlement et qui ils sont? Dans certains cas, les serveurs sont rapidement devenus les maîtres. Ce n'est pas une question très directe, mais pourriez-vous vous en occuper? Le comité a beaucoup étudié la question au fil des années, et moi aussi. Cela n'a pas été facile à faire, monsieur le ministre, surtout lorsqu'il s'agissait de remonter aux origines.

Mr. Alcock: Allow me to walk through this.

Senator Cools: There are four items.

Mr. Alcock: I will begin with your fourth question and work back to your first question.

Senator Cools: Do not forget the NCC.

Mr. Alcock: I will not forget. In a sense, the point you raise ties in with the point that Senator Day raised, about the capacity and the congressional budget. Perhaps that was Senator De Bané.

That is also a difference in our model. We have these parliamentary officers that, in a sense, provide information to Parliament. You have a bill before you, the Access Commissioner, the Privacy Commissioner or others may be called before you to provide independent advice. They are also part of your network for gaining oversight. I do not always agree with the advice. We are having a debate right now with one of them.

It is a role they play that enlarges the ability of committees. You are right, senator. There is a lack of consistent application in whom they are accountable to — and some are joint officers and some are not. If we were planning to create a legislative base for them, it strikes me that would be the time to start to deal with some of these mandate issues. There are a number of them.

Senator Cools: They are huge.

Mr. Alcock: I understand a portion of that issue. There are six of them, officially. What I am proposing relative to the Public Service Commission and whistle-blowing will eventually make the Public Service Commission the equivalent of a parliamentary officer. I think there is a debate there that needs to take place.

However, on the machinery bills, it would be difficult for me to speak in detail about some of them.

Senator Cools: Bill C-6 and Bill C-26.

Mr. Alcock: Which are those?

Senator Cools: Minister of Public Safety. One is on the Border Services Agency, Bill C-26, and Bill C-6 is the Ministry of Public Safety and Emergency Preparedness.

Mr. Alcock: The one I have, Bill C-8, is coming out of Treasury Board. I think there are a couple of important points. The ones around Public Safety and Emergency Preparedness are simple. You asked, "What was the driver for that?" It was to concentrate in one place all of the elements, given the concerns about terrorism and the need for more rigorous security. It was to

Le président : Permettez-moi de répondre.

Le sénateur Cools : Il y a quatre questions.

M. Alcock : Je vais commencer par la quatrième et je prendrai les autres par ordre ascendant.

Le sénateur Cools : N'oubliez pas la CCN.

M. Alcock : Je ne l'oublierai pas. D'une certaine façon, ce que vous soulevez reprend ce que le sénateur Day a soulevé concernant la capacité et le budget du Congrès. C'est peut-être le sénateur De Bané qui a soulevé cette question.

Dans notre modèle, il y a une différence. Il existe des postes de hauts fonctionnaires du Parlement qui fournissent de l'information au Parlement. Vous êtes saisis d'un projet de loi, et le commissaire à l'accès à l'information, le commissaire à la protection de la vie privée et d'autres témoins seront sans doute entendus pour fournir des conseils indépendants. Les titulaires de ces postes font partie de votre réseau de surveillance. Je ne suis pas toujours d'accord avec les conseils. Nous avons actuellement maille à partir avec l'un d'entre eux.

C'est le rôle qu'ils jouent qui donne plus de capacité aux comités. Vous avez raison, sénateur. Il semble qu'il n'y ait pas de cohérence quant aux organes auxquels ils doivent rendre des comptes — et dans certains cas ils sont hauts fonctionnaires des deux Chambres alors que dans d'autres, non. Si nous envisageons une assise législative en ce qui les concerne, il me semble qu'il serait grand temps que nous nous penchions sur leur mandat. Dans certains cas, il y a des problèmes.

Le sénateur Cools : Et de taille.

M. Alcock : Je comprends cette question en partie. Officiellement, ils sont au nombre de six. Ce que je propose en ce qui concerne la Commission de la fonction publique et les dénonciations aboutira tôt ou tard à faire du commissaire de la fonction publique l'équivalent d'un haut fonctionnaire du gouvernement. Je pense qu'il faut en discuter.

Toutefois, par rapport aux dispositions législatives d'établissement de ces mécanismes, j'aurais du mal à vous parler de certains d'entre eux.

Le sénateur Cools : Les projets de loi C-6 et C-26.

M. Alcock : Quels sont-ils?

Le sénateur Cools : Il s'agit du ministère de la Sécurité publique. Le C-26 porte sur l'Agence des services frontaliers du Canada et le C-6 sur le ministère de la Sécurité publique et de la protection civile.

M. Alcock : Le C-8, toutefois, que j'ai entre les mains, est signé par le président du Conseil du Trésor. Je pense qu'il y a quelques points importants à signaler. Dans le cas du ministère de la Sécurité publique et de la protection civile, c'est simple : vous m'avez demandé qui tiendra les rênes. Il s'agit ici de concentrer en un seul endroit tous les éléments, car les inquiétudes concernant le

bring into one location all of the heads of those organizations. You will recall the Auditor General's report raised concerns about coordination of information among all those operating services.

In fairness, on the details of that bill, you should call the minister, because I am not driving that. That would be my belief about what was done. There is within that something that is interesting to look at — you will see it in my bill — it is a move to what is increasingly being described as more of a portfolio management approach. In my case, I have a number of independent units that report to me as the minister. The role of the Secretary of the Treasury Board will also provide a senior deputy coordinating function among all of them, but there will be some independents in each stream. The public service agency will be independent from the Treasury Board. Both will report to me through their own deputies, but the secretary will have a coordinating role in the overall policy approach of all agencies. That model is in place in the public service agency. That is, I think, a new approach to it. It is not our invention. It is something that the current clerk and others have worked on and, I think, offers some real promise in terms of being able to keep people focused on their core missions.

You will hear some of that debate and I would encourage you to call Bill C-8 when it gets out of committee.

Quickly, on the regulations, senator, it is true I chair the Treasury Board — I was a secretary in PCO that does the regulatory work, it used to be a special committee — and we deal with the regulations. However, it is not for us to drive the content of regulations. We respond to what the departments bring forward, so the debates around a particular regulation, its impacts or non-impacts, will rest with the minister and the department. We would drive it more in terms of consistency with government policy and process and all of that.

I should say that I also have the lead role in driving smart regulation, which will be a rather substantial attempt to reform the processes by which we make regulations, to try to make them a little more efficient and a little smarter. How is that?

On the NCC, and you also mentioned the possibility of another report on parliamentary officers — I suspect on the NCC because it is a Crown — that report may well figure in the portfolio of information that the department has brought together to look at because we are heavily into this Crown governance report. I am hoping to report that out shortly. The NCC is encompassed in

terrorisme suscitent le besoin d'une sécurité plus rigoureuse. Il s'agit de réunir en un seul endroit tous les chefs des organisations concernées. Vous vous souvenez que la vérificatrice générale a soulevé des préoccupations par rapport à la coordination des renseignements entre tous ces organismes de services.

En toute justice, il faudrait demander au ministre de venir témoigner pour vous parler des détails de ce projet de loi, car ce n'est pas moi qui tiens les rênes. Je vous ai dit ce que je pensais être le cas. Il y a, dans ce contexte, une chose intéressante — et vous retrouverez la notion dans mon projet de loi — à savoir une tendance vers ce que l'on décrit de plus en plus comme étant une approche de gestion par portefeuille. Dans mon cas, certaines unités indépendantes font rapport par mon intermédiaire en tant que ministre. Le rôle du secrétaire du Conseil du Trésor sera aussi assorti d'une fonction de coordination de niveau de sous-ministre senior, mais dans chaque aile, il y aura des indépendants. L'organisation de la fonction publique sera indépendante du Conseil du Trésor. Dans les deux cas, ils me rendront des comptes par l'intermédiaire de leur propre sous-ministre, mais le secrétaire du Conseil du Trésor aura un rôle de coordination de l'orientation d'ensemble de tous les organismes. Ce modèle caractérise l'agence de la fonction publique. Je pense que c'est la nouvelle approche. Ce n'est pas nous qui avons inventé cela. C'est une idée du greffier actuel et d'autres qui est à mon avis prometteuse, car elle permettra aux gens de se concentrer sur leur mission essentielle.

Au cours du débat sur le projet de loi, vous allez en apprendre davantage sur ces éléments et je vous exhorte à étudier rapidement le C-8, une fois que l'étude en comité sera terminée.

Je vous réponds brièvement sur les règlements, sénateur. Il est vrai que je suis président du Conseil du Trésor — et auparavant j'étais secrétaire au BCP où il y avait un comité spécial qui s'occupait des règlements — mais actuellement, c'est le Conseil du Trésor qui s'occupe des règlements. Toutefois, il ne s'occupe pas de la teneur des règlements. Nous sommes à la disposition des ministères de sorte que pour un règlement donné, son incidence éventuelle, nous comptons sur le ministre et le ministère. Nous surveillons la situation pour nous assurer que tout règlement respecte l'orientation et le processus suivis par le gouvernement, et cetera.

Je dois ajouter que j'ai aussi la responsabilité de piloter la réglementation intelligente, et cela implique un travail assez considérable pour réformer les processus qui aboutissent à notre réglementation, pour en améliorer l'efficacité et les rationaliser. Qu'en pensez-vous?

À propos de la CCN, et vous avez évoqué également la possibilité d'un autre rapport sur les hauts fonctionnaires parlementaires — et je suppose que vous parlez de la CCN parce que c'est une société d'État — je vous dirai que ce rapport figurera sans doute dans l'ensemble des renseignements que le ministère a l'intention d'examiner étant donné que nous sommes

that. If that report is not part of that bundle, I will have it pulled and have a look at it. If you have not had a response to it, I will have a discussion with the staff about providing you with a response.

Senator Cools: I will be happy to send you copies.

Mr. Alcock: I suspect we can get it.

Senator Cools: The NCC is not a Crown corporation. I know it says it is. There are some statutes that say it should be treated as one, but the NCC is what is called a body corporate of Crown land commissioners. It is an interesting kind of constitutional beast. The fact is nobody seems to know this any more. I did a lot of research on it.

Mr. Alcock: You can be assured, senator, for every problem I have a review. I have a review on governance also. Your point is a good one, in the sense that we have allowed a proliferation of all sorts of operational governance models and we are trying to capture that. The first step in solving a problem is to look at it to see if it is a problem. We are mapping that environment. We have done some of that on the Crowns. We are doing more in the governance report, which will be out after Christmas, in an attempt to provide advice to the government on how we might restructure some of these models.

The Chairman: If I may say so, we have less than 15 minutes before you have to leave. There are four more senators who would like to ask questions.

Senator Day: I have two questions. I will only ask one now and if we have time I will come back to the other.

Mr. Minister, the point I would like to focus on is the improvement you have made to these estimates and supplementary estimates with respect to horizontal reporting. That is one issue that happens to be dealt with by several departments and that is very helpful for us in tracking this.

I recall previously having to try to find that subject matter in different departments and on different pages of the estimates.

First, I would like to commend you and the secretariat on that work, and secondly, it seems to me that when you get an overview of an issue, that might provide an opportunity to see if there has been any duplication. Has this been helpful, from the point of view of the administration within government, in seeing how an issue is being handled across several departments, and have you established within the secretariat any guidelines to help you with this horizontal analysis?

Mr. Alcock: On the first question, about some of the overviews that are in this document, it was very much an attempt to respond directly to this committee, so you should give yourselves some credit for the existence of this. This committee took these issues seriously and provided some advice that we tried to respond to.

en plein travail sur un rapport en ce qui concerne la gouvernance des sociétés d'État. J'espère que nous serons bientôt prêts à diffuser ce rapport. La CCN est concernée par ce rapport. Si ce n'est pas le cas, je vais faire le nécessaire pour que nous examinions la situation. Si on ne vous a pas répondu, je demanderai à notre personnel de vous répondre.

Le sénateur Cools : Je vous enverrai volontiers des copies.

M. Alcock : Je pense que nous pourrions l'obtenir.

Le sénateur Cools : La CCN n'est pas une société d'État. Je sais qu'elle prétend l'être. Il y a des lois qui disposent qu'elle devrait être traitée comme telle, mais la CCN est un organe de commissaire foncier de l'État. C'est une bête constitutionnelle intéressante. Le fait est que tout le monde semble l'avoir oublié. J'ai fait beaucoup de recherche là-dessus.

M. Alcock : Je vous l'assure, sénateur, pour chaque enjeu, je demande un examen. Il y a un examen sur la gouvernance également. Votre argument est valable en ce sens que nous avons laissé se constituer toutes sortes de modèles de gouvernance opérationnelle et nous essayons de cerner la question. La première chose à faire est d'examiner la situation pour voir s'il y a un problème. Nous sommes en train de le faire. Nous avons fait la même chose dans le cas de certaines sociétés d'État. Le rapport que nous préparons porte davantage sur la gouvernance et il sera diffusé après Noël, car nous essaierons de donner des conseils au gouvernement sur la façon dont on peut restructurer ces modèles.

Le président : Permettez-moi de vous rappeler qu'il reste moins de 15 minutes avant la fin de la séance. Quatre autres sénateurs veulent poser des questions.

Le sénateur Day : J'ai deux questions. Je vais me borner à poser l'une d'entre elles et s'il me reste du temps, je passerai à la deuxième.

Monsieur le ministre, je voudrais parler essentiellement des améliorations que vous avez apportées à ce budget principal et au budget supplémentaire qui contiennent désormais des rapports horizontaux. Il s'agit en effet de renseignements sur un élément qui concernerait plusieurs ministères et ce que vous avez fait nous aide grandement à comprendre.

Je me souviens qu'auparavant il fallait que je fouille dans plusieurs ministères et sur des pages différentes du budget.

Tout d'abord, je tiens à vous féliciter vous et le Secrétariat d'avoir accompli ce travail et deuxièmement, j'ajouterai que quand on a une vue d'ensemble d'un élément donné, cela nous permet de voir s'il y a un double emploi. On peut alors se demander s'il s'est révélé utile d'un point de vue administratif de confier la tâche à plusieurs ministères. D'autre part, le Secrétariat a-t-il établi des lignes directrices pour vous guider dans cette analyse horizontale?

M. Alcock : Quant à votre première question, en ce qui concerne les revues sur lesquelles porte ce document, nous avons essentiellement tâché de répondre directement aux souhaits de ce comité. Il vous revient donc une partie du mérite à cet égard. Ce comité a pris ces enjeux au sérieux et nous a donné des conseils que nous avons essayé de retenir.

The issue you raise is a hugely important one. We use this word “horizontality” all the time to describe this. There has been a lot of work done on climate change. The department was seized of that long before I got there. We are doing a massive piece of work on First Nations funding as a result of the Aboriginal round tables. Remember my first principle: You cannot manage what you cannot see, so first you have to develop the instruments to allow you to see it. I would say, on that one, we are just arriving at that first step.

However, whether it is duplication or something else, it does raise all sorts of questions about this massive amount of programming that gets directed at a particular community, in this case, largely First Nations, some Inuit, and that involves very large numbers of departments, and yet one does not know what the other is doing.

Now, having been able to map it does not necessarily mean you have to reorganize it in a tight little bundle, but it allows you to look at it and make some decisions on the governance of it. However, because our accountability models are all horizontal, the real challenge is to find a mechanism for governance across the board. That is not an easy thing. It is a tough discussion.

We are seized of it. Do I have solutions? No. If you would like to have a conversation about it, there is interesting work going on in the department, led by Bill Austin, that would be fun to talk about in the new year.

One of the next big management challenges for government is to figure out how we manage. It is not just horizontally among the departments. It also involves moving into Aboriginal governance, into relationships with provinces, the issues we are talking about in health care. I think it is an extremely interesting area. We are ready to start a conversation with you. Do we have a conclusion? I think we will have to get more of us involved in it.

Senator Day: You used the term “duplication,” but I suspect it will help in the exchange of information between departments when Natural Resources says it had no idea that Agriculture was doing so much on global warming. I can see how there could be advantages to your efforts in bringing this all together.

Mr. Alcock: Senator Day, think about this. We talked about reporting to this committee, to Parliament. We can report vertically on the actions of a given department, but will we be in a position — we think we will be at some point — to report horizontally on all of the activities that are going on in a particular community, which would be a completely new look at how government is doing its work.

La question que vous avez soulevée est d’une importance capitale. Vous avez utilisé le mot « horizontalité » tout le long. Beaucoup de travail a été effectué sur le changement de climat. Bien avant que j’assume ce portefeuille, le ministère avait été saisi de la question. Nous faisons un travail colossal sur le financement des Premières nations dans la foulée des tables rondes avec les Autochtones. Rappelez-vous mon premier principe : Vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne voyez pas, de sorte qu’il faut tout d’abord avoir les outils nécessaires pour voir. Je dirais qu’à cet égard, nous ne faisons qu’arriver à la première étape.

Toutefois, qu’il s’agisse de double emploi ou d’autre chose, cela soulève toutes sortes d’interrogations concernant l’énorme quantité de programmes qui visent cette collectivité en particulier, en l’occurrence les Premières nations et certains Inuits, et cela fait intervenir un grand nombre de ministères les uns les autres ne sachant pas ce que fait le voisin.

Cela dit, même si nous n’avons pu établir les faits, cela ne signifie pas qu’il faille réorganiser tout sous un même chapeau, mais cela nous permet d’examiner la situation et de prendre les décisions qui s’imposent pour la gouvernance. Toutefois, les modèles de comptabilité sont tous horizontaux et le véritable défi est de trouver un mécanisme pour que la gouvernance s’échelonne. Ce n’est pas facile. C’est un débat difficile.

Nous sommes saisis de la question. Est-ce que j’ai les solutions? Non. Si vous voulez en parler, il y a un travail intéressant qui se fait au ministère, sous la houlette de Bill Austin, et il serait bon que nous en parlions au cours de la nouvelle année.

Un des gros défis de gestion pour le gouvernement est de déterminer la façon dont nous gérons. Cela ne se fait pas seulement horizontalement entre les ministères. Cela signifie intervenir dans la gouvernance autochtone, dans les relations avec les provinces, en l’occurrence en matière de santé. Je pense que c’est un domaine extrêmement intéressant. Nous sommes prêts à engager un dialogue avec vous. Avez-vous abouti à une conclusion? Il va falloir que nous nous mettions à plusieurs pour nous attaquer à cela.

Le sénateur Day : Vous avez utilisé le terme « double emploi », mais je suppose que l’on assistera à des améliorations dans l’échange de renseignements entre ministères, car Ressources naturelles affirme qu’il ne sait pas ce qu’Agriculture fait au chapitre du réchauffement de la planète. Je peux concevoir les avantages qui pourraient découler des efforts que vous faites pour intégrer tout cela.

M. Alcock : Sénateur Day, songez à ceci. Nous avons envisagé de faire rapport à ce comité, au Parlement. Nous pouvons faire un rapport vertical sur les mesures prises par un ministère donné, mais nous nous demandons si nous allons pouvoir — et nous pensons que nous allons pouvoir — faire un rapport horizontal sur toutes les activités qui touchent une collectivité donnée, et cela serait une toute nouvelle approche sur la façon dont le gouvernement fonctionne.

It is more complex than what I am describing, but I think it is an important improvement in trying to manage. What is all of this activity doing to meet the strategic objectives of the government and the needs of the community? I want to save some time to talk about the report I will be tabling on December 2.

The Chairman: With information technology, that kind of proposal is very much a reality. You could write programs to do just that.

Senator Harb: Thank you, minister, for your excellent presentation.

I wanted to ask you a couple things, first on the estimates themselves. I know you chaired the first committee to look at estimates. I am sure you will agree that in the form they are in, the main as well as the supplementary, they do not give you the whole picture; rather, they give you a synopsis, a brief look at what has taken place. Last week, a witness appeared before the committee who was talking about the possibility of having a link to a wider type of information for Canadians or parliamentarians who wanted to see what has taken place in detail. You would go to the estimates, and from there, if you need further information, you can go into one of the departments in which you are interested and see more details.

Is that what you are looking at? Is this something you are planning to do?

Mr. Alcock: Yes, I spoke about that at some length today in that reframing information. Providing information to parliamentarians and citizens in a more user-friendly way to see what we are doing can only benefit us. It will cause problems early on because there will be a bit of shakiness as we get through it. Frankly, you cannot hold to account what you cannot see. Finding a way to become more transparent, and not just talking about it, is something with which we are very much engaged.

I want some advice from you and others around this table on the exact methodologies. Is it this kind of information or that? Where are your priorities? This is a massive task and we will have to set some priorities as we go forward.

Senator Harb: We heard rumours that in some situations, there has been a roll-in. A manager would have been allocated certain funds for an operational type of situation and those funds were used for contracting out for the purpose of hiring staff. Is that part of your review of the way you can do the proper reporting? How many staff do you have? I have 15. Is it really 15 or is it 25? Where do the other 10 fit in? I would appreciate a comment from you, but you can take note of this.

I also have a question about reallocation in terms of priorities, reallocating funds from one level of priority to a higher level. At what point do you make a decision on whether or not this makes sense? Is it reallocating priorities within a specific department? For example, Immigration Canada will turn

Les choses sont plus complexes que ce que j'affirme, mais je pense que c'est une amélioration importante sur le plan de la gestion. On doit se demander comment toutes ces mesures contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques du gouvernement et à la réponse aux besoins de la collectivité. Je veux garder un peu de temps pour parler du rapport que j'avais déposé le 2 décembre.

Le président : La proposition en ce qui concerne la technologie de l'information est une réalité palpable. Vous pourriez orienter vos programmes en ce sens.

Le sénateur Harb : Merci, monsieur le ministre, de cet excellent exposé.

J'ai quelques questions à vous poser tout d'abord sur le budget. Je sais que vous présidez le premier comité qui examine le budget. Vous conviendrez avec moi que dans leur forme actuelle, les budgets, le principal comme le supplémentaire, ne nous disent pas tout. On nous fournit un synopsis, un bref aperçu de la situation. La semaine dernière, un témoin qui a comparu devant le comité a évoqué la possibilité de fournir aux Canadiens ou aux parlementaires les renseignements précis pour qu'ainsi ils voient ce qui se passe dans le détail. On se reporterait au budget et à partir de là, pour plus amples renseignements, on pourrait consulter ce qui concerne les ministères pour lesquels on souhaite plus de détails.

Est-ce votre objectif? Est-ce ce que vous envisagez de faire?

M. Alcock : Oui. J'en ai parlé longuement aujourd'hui à propos de la reconfiguration des renseignements. Que les parlementaires et les citoyens obtiennent de l'information de façon plus conviviale sur ce que nous envisageons de faire ne peut que lui profiter. Il va y avoir des difficultés au départ parce que cela va causer un peu de bouleversement. Il faut bien dire qu'on ne peut pas demander une reddition de compte sur ce que l'on ne peut pas voir. Trouver un moyen de devenir plus transparent, pas seulement en parole, est l'un de nos objectifs les plus chers.

Je souhaiterais que vous et vos collègues autour de cette table me donniez des conseils sur la méthodologie à adopter. Nous voudrions savoir si ce sont les renseignements que vous souhaitez, et quelles sont vos priorités. C'est une tâche colossale et nous devons donc établir un ordre prioritaire.

M. Harb : Nous avons entendu dire que dans certains cas, il y avait des virements. En effet, un gestionnaire qui aurait reçu des fonds pour l'exploitation les utiliserait pour impartir le travail, embauchant ainsi du personnel. Dans votre examen, essayiez-vous de définir quelles sont les bonnes méthodes de reddition de comptes? Combien un service a-t-il d'employés? Disons 15. Est-ce vraiment 15 ou est-ce 25? Où se situent les 10 autres employés? Si vous voulez bien me répondre, soit, mais vous pouvez prendre note de la question.

Je voudrais également des réponses concernant la réaffectation des crédits selon les priorités, c'est-à-dire la réaffectation à un niveau prioritaire plus élevé. À quel moment prend-on la décision qu'une telle mesure est opportune? S'agit-il de réaffectation des priorités au sein d'un ministère? Par exemple, Immigration

around and say, “I am sorry, ministers, our priorities are to provide services at the front line, and therefore whatever money you are asking us as a department to give you, we will not be able to do that because this is how our resources are to be redistributed.” At what point would you say that makes sense, as opposed to looking at, for example, another ministry dealing with customs and excise, border crossing issues and security issues? They also need the resources. Now you have a situation where you want to reallocate funds from immigration to security. In a sense, both seem to be a priority issue for Treasury Board and the Canadian public. At what point will you say, “This is the decision; this is what I will do?”

Mr. Alcock: Treasury Board has no priorities. Treasury Board only acts as the servant of government to ensure government can decide clearly what its priorities are.

On the issue about contracting out, as I said earlier, I have a report for everything. I have a report on contracting that tries to answer some of these questions. That will be out after Christmas. This was all announced in that document we put down with the budget, on improving management.

My argument is that there is a lot of myth building and supposition about these big activities of government. If we disaggregate it and lay it in public view, if that is a problem, we can address it. If it is not, we blow up the myth and focus on substantive issues.

On the issue of reallocation, ultimately, the government — and this plays into another point I want to make — will make the decision. This ERC process is being driven to provoke, incense, create change in how we manage, look within, determine what things can be let go of as we go forward, so we are not always maintaining everything. Senator De Bané made a point about how these mandates actually creep all over the place because of the way we manage. Perhaps we want to be more rigorous.

At the end of the day, whether it is an internal reallocation or an allocation of savings to a different department will be a decision of the government in terms of the broad allocation of resources to meet the priorities we have established. It is early to presume.

I should say one thing, and we might as well start this debate now. I think it is good to provide detail because it provides exposure, but there will always be a tendency now to start to manage down to a micro level. It will be a tendency for ministers. It will be a tendency for Treasury Board. It will be a tendency for committees. The work on the accountability models has to be clear, because that would be awful. We need to set the objectives. We need to hold the deputies and senior staff accountable for delivering on those objectives. Then, we have to step back and not take sub-allocation decisions for them. That will be difficult

pourrait bien vous dire : « Excusez-moi, mesdames et messieurs les ministres, nos priorités sont la prestation de services en première ligne et par conséquent nous ne pouvons pas vous donner les sommes que vous nous demandez de céder, car nos ressources sont déployées. » Qu'est-ce qui vous fait dire que cela a du bon sens, dans le cas de ce ministère, par rapport à un ministère qui s'occupe des douanes et de l'accise ou de questions transfrontalières ou de sécurité? Ces services-là ont également besoin de leurs ressources. Disons qu'il vous faut réaffecter des fonds que vous soustrayez à l'immigration pour les utiliser pour la sécurité. On peut dire que dans les deux cas, c'est une priorité pour le Conseil du Trésor et le public canadien. Qu'est-ce qui vous pousse à dire : « La décision est prise, voilà ce que nous allons faire »?

M. Alcock : Le Conseil du Trésor n'a pas de priorités. Le Conseil du Trésor est le serviteur du gouvernement pour garantir que le gouvernement peut décider en toute connaissance de cause quelles sont ses priorités.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, je prépare un rapport sur tous les aspects, notamment l'impartition. J'ai un rapport sur l'impartition qui tente de répondre à ces questions. Ce rapport sera diffusé après Noël. Tout cela a été annoncé dans le document publié en même temps que le budget, et qui portait sur l'amélioration de la gestion.

Je prétends qu'on entoure ces grandes activités du gouvernement de beaucoup de mythes et de suppositions. Si les choses sont débroussaillées et que le public est mis au courant, nous pourrions nous attaquer aux problèmes éventuels. S'il n'y a pas de problèmes, le mythe sera dissipé et nous pourrions nous occuper des enjeux de fond.

Quant à la réaffectation des fonds, au total, le gouvernement prendra la décision — et cela m'amène à un autre point que je voulais évoquer. Le processus entrepris par le Comité d'examen des dépenses vise à provoquer, à mécontenter, pour aboutir à des modifications dans la façon de gérer, pour déterminer ce qui peut être dégraissé afin de ne pas toujours tout garder. Le sénateur De Bané a rappelé que ces mandats se multipliaient à cause de notre façon de gérer. Il faudrait peut-être que nous soyons plus rigoureux.

En bout de ligne, qu'il s'agisse d'une réaffectation interne ou de l'affectation de sommes épargnées à un ministère différent, c'est le gouvernement qui prendra la décision compte tenu de l'ensemble des ressources et ce afin de tenir compte des priorités établies. Il est trop tôt pour préjuger du résultat.

Je vais vous dire une chose, et nous pourrions lancer le débat immédiatement. Je pense qu'il est bon de donner des détails, car cela accroît la perception, mais il y aura toujours cette tendance à vouloir gérer au niveau local. C'est une tendance qu'ont les ministres. C'est une tendance qu'a le Conseil du Trésor. Les comités également. Le travail sur les modèles de comptabilité doit être clair, sans quoi c'est la catastrophe. Il faut fixer des objectifs. Il faut que nous demandions aux sous-ministres et aux hauts fonctionnaires des comptes sur la façon d'atteindre ces objectifs. Ensuite, il faut regarder l'ensemble et ne pas prendre des décisions

culturally as well. There is a fear that if there is too much exposure, that is exactly what we will do. Frankly, we will try to do it. It is a tendency of committees to do that.

The Chairman: We will have to avoid mandate creep at all levels.

Mr. Alcock: As you can see further and further down, do you want that to go here or there? To which community does it go? There are some accountabilities here. Dare I say it might even go to the House? We are all accountable to citizens and we have to be able to demonstrate good management.

The Chairman: Could I ask you to say something about the announcements you want to make soon?

Mr. Alcock: All this good work is not my invention; it began earlier, in this case, with Madame Robillard and the group here reporting to Parliament. The fourth Canada Performance Report has been put out. It was an interesting document, talking about Canada's relationship to different things in the world. What I did not understand until they finally wrestled me down and got me to shut up long enough to hear what they are trying to do with it, is that it is meant to be an output document. We do all this. The DPRs, the RPPs and the estimates are all for a purpose. The outcome is better services to citizens in a number of areas. I do not like the phrase "report card" because it sounds too paternalistic.

It is an annual look at what all this activity has resulted in, in terms of the quality of life of Canadians.

It is in its early stages and needs more work. We have added more chapters on it, but it never struck me before that this could be better integrated. It is sort of our annual product out of all of this activity. I would encourage you to look at it — you will get copies of it — and give us any advice you have on how we can improve it.

We have included things in it that are not complimentary. We deliberately included examples of where we are not doing as well, because it is important to have an accurate picture. However, you can imagine there is a fair amount of debate about that.

Senator De Bané: I would have liked to have some preliminary thoughts from the minister about the consequences for management of the Gomery Royal Commission of inquiry, but as time is very short, I just want to make a comment, Mr. Minister.

One day I asked Dr. Maurice LeClair, who was Secretary of the Treasury Board, deputy minister, dean of a faculty of medicine and CEO of Canadian National Railways: "Dr. LeClair, have you ever encountered excellence in your different careers as dean, deputy minister, et cetera?" Without hesitation, he told me that he found excellence in two places in his life: the Mayo Clinic, and a particular branch — which he named to me but I will not mention it today — of Treasury Board. He

de sous-affectations en leur nom. La culture des organisations rendra cela difficile. On craint que si trop de choses sont révélées, c'est ce qui arrivera. Nous allons franchement essayer de le faire. Les comités suivent la même tendance.

Le président : Nous allons devoir éviter toute ingérence, quelle qu'elle soit.

M. Alcock : Quand on regarde l'avenir, il faut savoir où nous voulons aller. Quelles collectivités voulons-nous viser? Et il y a une reddition de comptes nécessaire. Oserais-je dire qu'il faudrait que ça aille jusqu'à la Chambre? Nous sommes tous comptables aux citoyens et il faut que nous fassions la preuve que nous gérons bien.

Le président : Puis-je vous demander de nous dire quelques mots sur les annonces que vous allez faire bientôt?

M. Alcock : Le mérite de tout ce bon travail ne me revient pas. Il a commencé plus tôt, en l'occurrence, avec Mme Robillard et le groupe ainsi présent pour faire rapport au Parlement. Le quatrième rapport sur le rendement du Canada a été diffusé. C'est un document intéressant qui porte sur les relations du Canada à divers égards sur le plan mondial. Quand j'ai consenti à écouter ce qu'on m'expliquait, j'ai compris qu'il s'agissait là d'un état. Nous procédons tous ainsi. Si nous préparons des rapports ministériels sur le rendement, des rapports sur les plans et les priorités et des budgets de dépenses, c'est pour la même raison. L'État nous donne une idée des services améliorés offerts aux citoyens dans certains domaines. Je n'aime pas l'expression « bulletin de notes », car c'est trop paternaliste.

Ce document est donc un examen annuel du résultat de toutes les activités sur la qualité de vie des Canadiens.

Nous en sommes aux balbutiements et il faut encore y travailler. Nous avons ajouté des chapitres et je n'avais pas pensé jusqu'à présent que l'on pouvait mieux intégrer cela. Il s'agit d'exposer notre production annuelle à la suite de toutes nos activités. Je vous exhorte à en prendre connaissance — vous allez en recevoir des exemplaires — et à me donner des conseils sur la façon de l'améliorer.

Il y a des éléments qui y figurent et qui ne sont pas flatteurs. Nous avons délibérément inclus ces exemples, car il est important de donner un tableau complet de la situation. Toutefois, vous pouvez imaginer que cela ne rallie pas toutes les opinions.

Le sénateur De Bané : J'aurais voulu que le ministre nous donne ses commentaires préliminaires sur les conséquences que pourrait avoir l'enquête de la Commission royale Gomery sur la gestion. Étant donné que nous manquons de temps, je me bornerai à faire une remarque, monsieur le ministre.

Un jour, j'ai demandé à Maurice LeClair, qui était alors secrétaire du Conseil du Trésor, c'est-à-dire sous-ministre et qui était aussi doyen d'une faculté de médecine et PDG du CN ceci : « Monsieur LeClair, avez-vous déjà expérimenté l'excellence dans vos diverses carrières, en tant que doyen, sous-ministre, et cetera? » Sans hésiter, il m'a répondu qu'il avait trouvé l'excellence à deux endroits dans sa vie : à la clinique Mayo, et dans un service particulier — que je ne nommerai pas ici

said that those were the two places in his lifetime where he encountered excellence. I am happy to report that to you, minister.

Senator Cools: Mr. Minister, I have been on this committee for quite some time, except for when I was taken off on the firearms issue. Your officials, your people, come here again and again and I have to tell you, they are cooperative. They come after months, it seems to me, of preparation, and this does not seem to be a well-known fact. Whether it was Mr. Neville or others in the past — I think many years ago there was a man named Mr. Darling — they were excellent and I have found them to be very open and forthcoming. It is refreshing.

When I used to do the supply bills, the appropriation bills, I used to make it my business to thank them. This gives me an opportunity to thank you, because you should know that they are very useful at these committees.

The Chairman: Mr. President, that brings us to an end of this particular meeting. I know you have to run, but on behalf of the committee, I want to thank you once again for your candour. Every time you come, it is always interesting, challenging and provocative. I would like to use your words, when you said you do not like to look at these sessions as being one-off occasions, but as part of a series of dialogues. With that in mind, we would like to invite you to come back some time early in the new year to engage with us once again in some more of this very interesting dialogue. I had some questions myself, but we are out of time. I will save my questions on the restructuring of government until the next time.

Mr. Alcock: I am always pleased to be here. In answer to Senator Cools' statement, let us say this. The good challenge brings out the best in us, and these people who sit behind me constantly tell me that coming before this committee is of real assistance to them.

Can I close with the Auditor General's report, the one that was tabled this week? I would like to quote paragraph 33 of the introduction:

Another unintended consequence of audit reports is that while they present findings on specific programs or issues, those findings are sometimes generalized as applying to the government as a whole. This could serve to diminish the trust Canadians have in government and the public service.

That would be unfortunate. Each day, thousands of public servants do significant and often unheralded work to improve the lives of millions of Canadians, many in the most vulnerable segments of society.

The Chairman: Thank you very much.
The committee adjourned.

aujourd'hui — du Conseil du Trésor. Il a dit que c'était les deux endroits dans sa vie où il avait fait l'expérience de l'excellence. Je suis ravi de pouvoir vous communiquer cela, monsieur le ministre.

Le sénateur Cools : Monsieur le ministre, je siège à ce comité depuis un certain temps, à l'exception d'un intermède au moment de la question des armes à feu. Les fonctionnaires de votre ministère sont venus témoigner à maintes reprises et je dois vous dire qu'ils font preuve de coopération. Ils viennent après des mois, selon moi, de préparation, et cela ne semble pas être reconnu. Qu'il s'agisse de M. Neville ou d'autres par le passé — il y a plusieurs années, il y avait quelqu'un du nom de M. Darling — ils sont toujours excellents et je les ai toujours trouvés très ouverts et avenants. C'est encourageant.

Quand je m'occupais des projets de loi de subsides et d'affectations de crédit, je tenais toujours à les remercier. Par votre intermédiaire, je les remercie parce qu'il faut que vous sachiez qu'ils sont d'une très grande utilité pour les membres du comité.

Le président : Monsieur le président, cela met fin à cette séance. Je sais que vous devez partir, mais au nom des membres du comité, je vous remercie de nouveau de votre franchise. Chacune de vos visites est intéressante, stimulante et nous interpelle. Je voudrais reprendre vos propos quand vous dites que ce genre de séance ne doit pas être l'occasion d'un affrontement mais un moment de dialogue. Cela dit, nous vous invitons à revenir au cours de la nouvelle année pour reprendre avec nous ce dialogue fort intéressant. J'aurais voulu vous poser des questions mais nous n'avons pas le temps. Je vous poserai donc mes questions sur la restructuration du gouvernement la prochaine fois.

M. Alcock : Je suis toujours ravi de venir ici. En réponse à ce qu'a dit le sénateur Cools, je dirai ceci. Un bon défi nous fait donner le meilleur de nous-mêmes et ces gens qui sont assis derrière moi ne cessent de me répéter que de témoigner ici les aide énormément.

Je vais terminer en citant le rapport de la vérificatrice générale qui a été déposé cette semaine. Je voudrais citer le paragraphe 33 de l'introduction :

Une autre conséquence imprévisible des rapports de vérification est la suivante : bien que les constatations portent sur des programmes ou des dossiers précis, il arrive parfois qu'on soit porté à les généraliser à l'ensemble de l'administration publique. Cela pourrait avoir pour effet de miner la confiance des Canadiens dans le gouvernement et la fonction publique.

Cela serait regrettable, car des milliers de fonctionnaires accomplissent tous les jours et souvent dans l'ombre des tâches importantes pour améliorer la vie de millions de Canadiens, qui appartiennent souvent aux groupes les plus vulnérables de la société.

Le président : Merci beaucoup.
La séance est levée.

OTTAWA, Wednesday, December 1, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:20 p.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

The Chairman: This eighth meeting of the Standing Senate Committee on National Finance is called to order. I remind you that this committee's field of interest is government spending, either directly through the Estimates or indirectly through bills.

[*Translation*]

On Wednesday, October 20 2004, the committee was authorized to study and to report on projected expenditures contained in the supplementary estimates for the fiscal year ending March 31, 2005.

[*English*]

Our witness tonight is certainly no stranger to this committee. In fact, we have taken her up on her offer to return. This evening, as part of our continuing study on the Main Estimates, we will be hearing again from the Auditor General, Ms. Fraser. Ms. Fraser is joined tonight by Mr. Wiersema, the Deputy Auditor General.

Other than our general interest in the Main Estimates and in the office of the Auditor General, one of the areas this committee would like to examine is the federal government's practice of creating foundations and endowment funds to achieve specific policy objectives.

[*Translation*]

We are very pleased that Ms. Fraser agreed to appear before the committee this evening.

[*English*]

Before turning to our witnesses this evening, I would like to briefly introduce our members. New members of our committee are the Honourable Sharon Carstairs and Senator Downe from Prince Edward Island. Our vice chairman is Senator Day. Senator Murray is from Ontario; Senator Comeau is from Nova Scotia and Senator Harb is from Ontario.

Please proceed.

Ms. Sheila Fraser, Auditor General, Office of the Auditor General of Canada: We are very pleased to be here and would like to thank you for this opportunity to discuss our 2003-04 performance report and our 2004-05 report on plans and priorities.

OTTAWA, le mercredi 1^{er} décembre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 20 pour étudier le Budget des dépenses principal présenté au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Je déclare ouverte cette huitième réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Je vous rappelle que notre comité s'intéresse aux dépenses gouvernementales, soit directement en étudiant le budget, soit indirectement, en étudiant les projets de loi.

[*Français*]

Le mercredi 20 octobre 2004, le comité a été autorisé à étudier, enfin d'en faire rapport, les dépenses projetées dans le Budget supplémentaire des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

[*Traduction*]

Notre témoin ce soir est bien connu des membres du comité. En fait, elle avait offert de revenir et nous l'avons invitée de nouveau. Ce soir, dans le cadre de notre étude du Budget des dépenses principal, nous entendons encore une fois la vérificatrice générale, Mme Fraser. Elle est accompagnée de M. Wiersema, le vérificateur général adjoint.

Notre comité s'intéresse de façon générale au Budget des dépenses principal et au Bureau du vérificateur général, mais il souhaite également examiner la pratique du gouvernement fédéral consistant à créer des fondations et des fonds de dotation pour atteindre des objectifs d'intérêt public précis.

[*Français*]

Nous sommes très heureux que madame Fraser ait accepté notre invitation ce soir.

[*Traduction*]

Avant de céder la parole à nos témoins, permettez-moi de présenter brièvement les membres du comité. Nous comptons depuis peu dans nos rangs l'honorable Sharon Carstairs et le sénateur Downe de l'Île-du-Prince-Édouard. Le sénateur Day est notre vice-président. Le sénateur Murray est originaire de l'Ontario, le sénateur Comeau, de Nouvelle-Écosse, et le sénateur Harb, de l'Ontario également.

Madame, à vous la parole.

Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale, Bureau du vérificateur général du Canada : C'est un plaisir d'être parmi vous aujourd'hui et j'aimerais vous remercier de nous donner l'occasion de discuter de notre rapport sur le rendement de 2003-2004 et de notre rapport sur les plans et priorités de 2004-2005.

I have provided members with copies of these reports and I have also provided copies of a very recent information package that we have produced containing some basic facts about our office. There are more fact sheets to come. In the new year, all parliamentarians will receive a complete set of those fact sheets.

My opening remarks tonight will cover three main areas: who we are and what we do; our funding, and our accountability. I understand that the committee may also wish to continue our November 3 discussion of the accountability of foundations. To assist committee members, I have attached a copy of my opening statement for that appearance before this committee, as well as an excerpt from the Public Accounts of Canada. In that context, I am pleased to inform you that we will be revising the Report on Parliamentary Committee Review of the Estimates Documents to take full account of the role of the Senate and its committees, as requested by the committee.

Let me turn to the question of who we are and what we do. We are an independent audit office that serves Parliament, and it is those two key features of our mandate that make us different from government departments and agencies. We are independent of those whom we audit, and we report directly to Parliament.

[*Translation*]

We provide objective information, advice, and assurance to assist Parliament in its work related to the authorization and oversight of government spending and operations.

The six main components of our work provide answers to a number of important questions, beginning with performance audits of departments and agencies. We ask whether programs are well managed. Were they run economically and efficiently, and with due regard to their environmental effects? Does the government have the means to measure their effectiveness? We conduct about 30 performance audits each year. I have appended a list of planned performance audits to my statement.

Second, we audit the financial statements of the Government of Canada, and we ask whether the government is presenting fairly its overall financial information. We also conduct the financial audits of Crown corporations, territories, and other entities. Is their financial information presented fairly, and are they complying with their legislative authorities? We conduct some 100 of these audits each year.

J'ai remis aux membres des exemplaires de ces rapports et j'ai également remis des exemplaires de notre dernière trousse d'information qui contient des renseignements de base sur notre bureau. D'autres fiches d'information sont en préparation et au cours de l'année prochaine, tous les parlementaires en recevront un jeu complet.

Ce soir, ma déclaration d'ouverture portera principalement sur trois aspects : notre organisation et notre travail; notre financement; et la façon dont nous rendons compte. Je crois comprendre que le comité aimerait peut-être poursuivre la discussion du 3 novembre dernier sur la reddition de comptes à l'égard des fondations. Pour aider les membres du comité, j'ai joint une copie de la déclaration d'ouverture que j'avais prononcée lors de cette audience ainsi qu'un extrait des Comptes publics du Canada. Cela dit, je suis heureuse de vous informer que nous réviserons le rapport sur l'Examen des documents du Budget des dépenses par les comités parlementaires, pour que la publication traite pleinement du rôle du Sénat et de ses comités, comme nous l'a demandé le comité.

Permettez-moi de vous décrire notre organisation et notre mandat. Nous sommes un bureau de vérification indépendant au service du Parlement et ce sont ces deux caractéristiques essentielles de notre mandat qui nous distinguent des ministères et organismes du gouvernement. Nous sommes indépendants des entités que nous vérifions et nous faisons rapport directement au Parlement.

[*Français*]

Nous fournissons de l'information objective, des conseils et une assurance afin d'aider le Parlement dans son travail lié à l'autorisation et à la surveillance des dépenses et des activités gouvernementales.

Les six principales composantes de notre travail procurent des réponses à des questions importantes, d'abord la vérification de la gestion des ministères et organismes. Nous déterminons si les programmes sont bien gérés. Ont-ils été menés de manière économique et efficace? A-t-on tenu dûment compte de leurs effets sur l'environnement? Et le gouvernement a-t-il mis en place des moyens pour mesurer leur efficacité? Nous effectuons chaque année environ 30 vérifications de gestion. J'ai joint une liste des vérifications de gestion qui sont prévues.

Deuxièmement, nous effectuons la vérification des états financiers du gouvernement du Canada, et nous demandons si le gouvernement présente fidèlement la situation financière globale. Nous effectuons aussi la vérification des états financiers des sociétés d'État, des trois territoires et d'autres entités. L'information financière est-elle présentée fidèlement et les autorisations législatives sont-elles respectées? Nous effectuons quelques centaines de vérifications de ce genre chaque année.

We conduct special examinations of Crown corporations. Do their systems and practices provide reasonable assurance that assets are safeguarded, resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively? We perform about 45 of these special exams over a five-year cycle.

We also conduct environmental and sustainable development monitoring activities. Are departments meeting the objectives and implementing the plans set out in their sustainable development strategies? Are ministers responding as required to environmental petitions? Last, we conduct assessments of three agency performance reports. Are agencies — Canada Revenue Agency, Canada Food Inspection Agency, and Parks Canada — presenting their performance information fairly and in a reliable way?

[English]

We do all of this work with a budget, that includes Main Estimates and Supplementary Estimates, of \$75.7 million for 2004-05 and a staff equivalent to 580 full-time employees. This is comparable with our 2003-04 parliamentary appropriations and is, in my view, sufficient to enable us to fulfil our mandate to serve Parliament.

For some time we have been discussing with the Treasury Board secretariat how our budget is established. I believe that an appropriate funding level must be determined in an objective manner that is not influenced by those whom we audit. The existing process for determining our funding level is not sufficiently independent and impartial to ensure that our budget is appropriate for meeting Parliament's expectations. At present, like almost all federal departments and agencies, we negotiate our budget with representatives of the Treasury Board secretariat. As a matter of principle, I believe that this situation should be corrected so that there is no possibility of influence, real or perceived.

The issue in my view is how to establish a balance between the independence of the Auditor General and the rightful challenge to our expenditure of public funds. In 2001, the Treasury Board ministers directed the secretariat to consult with us to reach an agreement on a new funding process by the fall of 2002. We have proposed three alternative mechanisms to increase the independence of the funding process for my office while maintaining and strengthening — I would hope — our accountability.

First, there is the United Kingdom model that involves an all-party commission examining the audit offices estimates and making a recommendation to the House of Commons. A second model is that used for the Senate's ethics officer and the Ethics Commissioner whereby the Speakers of the Senate and of the House respectively examine the estimates. They then transmit their recommendation to the President of the Treasury Board who presents these estimates to the House of Commons as part of the overall Estimates.

Nous effectuons des examens spéciaux des sociétés d'État et nous demandons si les systèmes et pratiques fournissent-ils l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que la gestion des ressources est économique et efficiente et que le déroulement des opérations est efficace. Nous effectuons environ 45 examens spéciaux sur un cycle de cinq ans.

Nous avons aussi des activités de surveillance de l'environnement et du développement durable. Les ministères ont-ils atteint les objectifs et mis en œuvre les plans énoncés dans la stratégie du développement durable? Les ministères répondent-ils aux pétitions en matière d'environnement, comme ils sont tenus de le faire? Et, finalement, les évaluations sur les rapports des rendements des agences, les trois agences, soit l'Agence de revenu du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Agence Parcs Canada présentent-elles l'information sur le rendement de façon juste et fiable?

[Traduction]

Nous effectuons tout ce travail avec un budget de 75,7 millions de dollars pour 2004-2005 (Budgets principal et supplémentaire des dépenses) et un personnel équivalent à 580 employés à temps plein. Cela est comparable aux crédits parlementaires que nous avons reçus pour 2003-2004 et suffisant, à mon avis, pour nous permettre de remplir notre mission, soit d'être au service du Parlement.

Nous discutons depuis un certain temps avec le Secrétariat du Conseil du Trésor des modalités d'établissement de notre budget. Je crois qu'un niveau de financement adéquat doit être établi de manière objective, sans que ce niveau soit influencé par les entités que nous vérifions. Le processus actuel d'établissement de notre niveau de financement n'est pas suffisamment indépendant ni impartial pour garantir que notre budget puisse répondre aux attentes du Parlement. À l'heure actuelle, comme presque tous les ministères et organismes fédéraux, nous négocions notre budget avec les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor. Par principe, je suis d'avis que cette situation devrait être corrigée de sorte qu'il n'y ait pas de possibilité d'influence, réelle ou perçue.

Il faut, à mon avis, trouver un équilibre entre l'indépendance du vérificateur général et l'examen critique de ses dépenses publiques, qui est légitime. En 2001, les ministres du Conseil du Trésor ont enjoint au Secrétariat de nous consulter pour en arriver à une entente sur les nouvelles modalités de financement d'ici l'autonomie 2002. Nous avons proposé trois mécanismes pour accroître l'indépendance des modalités de financement de mon bureau tout en maintenant — voir en renforçant — la façon dont nous rendons compte.

Premièrement, il y a le modèle du Royaume-Uni, qui fait intervenir une commission composée de représentants de tous les partis. Cette commission examine le budget des dépenses du bureau de vérification et fait une recommandation à la Chambre des communes. Selon le deuxième modèle, qui est utilisé au Canada pour le conseiller sénatorial en éthique et le commissaire à l'éthique, les présidents de la Chambre et du Sénat examinent les budgets des dépenses. Ils font leur recommandation au président du Conseil du Trésor, qui présente ces budgets des dépenses à la Chambre des communes avec le Budget des dépenses au complet.

Finally, there is a third model that we have called “the blue ribbon panel,” which would be appointed by the Speakers of the House and of the Senate and by the President of Treasury Board to examine the estimates and make a recommendation to Treasury Board.

While the discussions with the Treasury Board secretariat have yet to bear fruit, the president has also stated that he shares our interest in resolving the funding mechanism issue expeditiously. I would be pleased to discuss these proposals with the committee at its convenience.

The Chairman: He was here two days ago and said that very thing.

[*Translation*]

The Treasury Board Secretariat has rightly noted that decisions about an appropriate funding mechanism should be made in the context of the office’s accountability regime.

Mr. Chairman, the quality of all our work is of utmost importance to us. We adhere strictly to professional auditing standards and best practices. And I believe that the existing accountability regime is strong and sufficiently robust to support an independent funding mechanism.

Like other government departments, the office submits annual spending estimates and an annual performance report to Parliament. The Public Accounts Committee calls on us to explain our estimates and our management practices. Each year, an external auditor appointed by the Treasury Board audits our financial statements. The audit report is submitted to the Treasury Board and included in our annual performance report.

The office is also subject to scrutiny by the Public Service Commission, the Official Languages Commission, the Privacy Commission, and the Canadian Human Rights Commission.

The institutes of chartered accountants of Ontario, British Columbia, Alberta and Nova Scotia, and the Ordre des comptables agréés du Québec conduct reviews of the office’s practices to provide assurance that we meet professional standards in the conduct of our financial audit work.

Finally, the office has voluntarily subjected itself to external reviews of the quality of our audits. In 1999, the review was conducted by a major accounting firm, and it addressed our financial audits.

In 2003-2004, our performance-audit practice was reviewed by an international team of legislative auditors led by the United Kingdom’s National Audit Office. In both cases, our quality management system was found to be suitably designed and operating effectively.

Enfin, selon un troisième modèle, un comité d’expert serait nommé par les présidents de la Chambre et du Sénat et le président du Conseil du Trésor pour examiner le budget des dépenses et faire une recommandation au Conseil du Trésor.

Les discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor n’ont pas encore porté leurs fruits, mais le président a aussi déclaré qu’il désire, tout autant que nous, résoudre rapidement le problème du mécanisme de financement. Il me ferait plaisir de discuter de ces propositions avec le comité au moment qui lui conviendra.

Le président : Il a témoigné devant notre comité il y a deux jours et c’est exactement ce qu’il nous a dit.

[*Français*]

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a indiqué à juste titre que les décisions au sujet du mécanisme du financement du bureau devraient être prises dans le contexte du régime de reddition de comptes du bureau.

Monsieur le président, la qualité de tous nos travaux est primordiale pour nous. Nous suivons rigoureusement les normes de vérification professionnelles et les pratiques exemplaires. Je suis convaincue que le régime de reddition de comptes existant est solide et suffisamment rigoureux pour justifier le mécanisme de financement indépendant.

Tout comme les ministères du gouvernement, le bureau soumet un budget annuel des dépenses et un rapport annuel sur le rendement au Parlement. Le comité des comptes publics nous invite à expliquer notre budget des dépenses et nos pratiques de gestion. Chaque année, un vérificateur externe, nommé par le Conseil du Trésor, vérifie nos états financiers. Le rapport de vérification est soumis au Conseil du Trésor et est inclus dans notre rapport annuel sur le rendement.

Le bureau est aussi soumis à des examens par la Commission de la fonction publique, le Commissariat aux langues officielles, le Commissariat à la protection de la vie privée et la Commission canadienne des droits de la personne.

Les instituts des comptables agréés de l’Ontario, de la Colombie-Britannique, de l’Alberta et de la Nouvelle-Écosse, ainsi que l’Ordre des comptables agréés du Québec effectuent des vérifications des pratiques du bureau pour fournir l’assurance que notre travail de vérification des états financiers respecte les normes professionnelles.

Enfin, le bureau s’est volontairement soumis à des examens externes de la qualité de ses vérifications. En 1999, un examen de nos vérifications des états financiers a été réalisé par un grand cabinet comptable.

En 2003-2004, notre pratique de vérification de gestion a été examinée par une équipe internationale de vérificateurs législatifs, dirigée par le National Audit Office du Royaume-Uni. Dans les deux cas, les vérificateurs ont jugé que notre système de gestion de la qualité était bien conçu et qu’il fonctionnait de manière efficace.

In other words, the external reviewers concluded that parliamentarians can rely on our work to examine the government's performance and to hold it to account. I have provided copies of the report of the peer review of our performance audit practice in the information kit.

Mr. Chair, all this information is made public, and is discussed with the Public Accounts Committee. We would be pleased to discuss it with your committee as well.

[English]

What does all this information tell us about how we are doing as an office? Our performance report addresses that question. It includes an introductory section and performance highlights on pages 1 to 5. Using a number of key indicators, it highlights our performance for the year.

Let me draw your attention to three of those indicators. In 2002, we surveyed a sample of members of Parliament and senators on their expectations for, and reactions to, the work of the office. We are using the results of this survey to measure how well we serve Parliament and to improve our operations. We are constantly seeking better ways to help Parliament to do its work. I am pleased that parliamentarians view us as a credible source of information about government operations.

As members of the committee will know, my office plays a vital role in safeguarding and fostering accountable, well managed and environmentally responsible government. We do this not only by reporting on problems but also by making sound suggestions for improvement.

Departments do respond to our recommendations. By the end of 2003, 45 per cent of our 1999 performance audit recommendations had been fully implemented by departments, and another 16 per cent had been substantially implemented. We are using this four year time frame because it provides a good measure of a department's success in fully implementing our recommendations within a reasonable period of time.

We are working to improve the percentage of recommendations that are fully implemented by departments. The international peer review that I mentioned earlier suggested that our recommendations should be more specific and action-oriented. To that end, we are working on a new approach to developing and writing our recommendations.

Mr. Chairman, we survey the organizations that we audit to obtain their perceptions of our performance. The majority of those organizations believe that our work does add value. For

En d'autres mots, les examinateurs externes ont conclu que les parlementaires pouvaient se fier à notre travail pour examiner le rendement du gouvernement et lui demander des comptes. J'ai remis des exemplaires du rapport de l'examen par une équipe de pairs de notre pratique de vérification de gestion, dans la pochette qui vous a été remise.

Monsieur le président, toute cette information est publique et est discutée avec le Comité des comptes publics. Nous serions heureux d'en discuter également avec votre comité.

[Traduction]

Que nous apprend cette information au sujet de notre rendement en tant que bureau? Notre Rapport sur le rendement répond à cette question. Il comprend une introduction et une section intitulée « Points saillants de notre rendement », aux pages 1 à 7. À l'aide d'une série d'indicateurs clés, nous y présentons les résultats obtenus au cours de l'exercice.

Permettez-moi d'attirer votre attention sur trois de ces indicateurs. En 2002, nous avons mené un sondage auprès des parlementaires et des membres du Sénat pour connaître leurs attentes et leurs réactions face au travail du bureau. Nous nous servons des résultats de ce sondage pour déterminer dans quelle mesure nous répondons aux besoins du Parlement et pour améliorer nos activités. Nous cherchons constamment de nouvelles façons d'aider le Parlement à faire son travail. Je suis heureuse de constater que les parlementaires nous considèrent comme source d'information crédible sur les activités gouvernementales.

Comme les membres du comité le savent, mon bureau joue un rôle essentiel quant au maintien et à la promotion d'un gouvernement responsable, bien géré et soucieux de l'environnement. Nous y parvenons non seulement en signalant les problèmes, mais aussi en formulant des suggestions valables pour améliorer les choses.

Et les ministères donnent suite à nos recommandations. À la fin de 2003, les ministères avaient mis en œuvre 45 p. 100 des recommandations de nos vérifications de gestion de 1999, et avaient mis en œuvre, en grande partie, 16 p. 100 de ces recommandations. Nous utilisons ce délai de quatre ans parce qu'il permet d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère réussit à bien mettre en œuvre nos recommandations dans un délai raisonnable.

Nous cherchons à améliorer le pourcentage des recommandations qui sont pleinement mises en œuvre par les ministères. L'examen par l'équipe internationale de pairs que j'ai mentionné plus tôt nous a suggéré de formuler des recommandations plus précises et davantage axées sur l'action.

À cette fin, nous travaillons pour établir une nouvelle méthode d'élaboration et de rédaction de nos recommandations. Enfin, monsieur le président, nous menons des enquêtes auprès des

2003, chief financial officers and audit committees found that 75 per cent of our annual financial audits were good or very good at contributing value to their organization. For our performance audit practice, the comparable figure is 47 per cent.

There is no difference, however, in the percentage of organizations that plan to act on our recommendations for improvement. In fact, more than 75 per cent act on recommendations for both annual financial audits and performance audits.

It is clear from our survey work that performance audits did not score as well as annual financial audits. This is not surprising given the different questions that the two types of audits address. Nevertheless, we are working to better understand these differences, and where organizations have made suggestions for improvement, we are acting on them.

Finally, Mr. Chair, I would point out that both our report on plans and priorities and our performance report go to some length to describe the office's management practices, including human resources management, comptrollership and internal audit and our plans for strengthening those practices. We would be pleased to discuss any of these subjects with the committee.

In conclusion, I would like to say that overall it has been a challenging and rewarding year for the office. We look forward to continuing to serve Parliament by contributing to well-managed and accountable government.

I thank you, Mr. Chair, and honourable senators, for this opportunity to discuss our budget and our operations. We look forward to working with you in the future on issues of interest to the committee.

That concludes my opening remarks. We would be pleased to answer any questions that committee members might have.

The Chairman: Thank you very much for that most excellent overview. Before turning to Senator Comeau for the first question, one of the things that interests me is the Crown corporations. When you were talking about the types of audits that you do for different departments and so on, you said two things: You said that you can do financial audits of Crown corporations, territories and other entities, and you can also do special examinations of Crown corporations. I wonder if you could tell us the difference, and when do you decide to do a full financial audit and when just a special examination? What does a special examination entail in?

Ms. Fraser: We do the audits of about 40 to 45 Crown corporations, including the CBC, VIA Rail, the Export Development Corporation and Farm Credit Canada. Those would be the larger ones. We also do Canada Mortgage and

organismes que nous vérifions pour connaître leur perception au sujet de notre rendement. La plupart de ces organismes croient que notre travail leur procure une valeur ajoutée. Pour 2003, selon les directeurs financiers et les présidents des comités de vérification, 75 p. 100 de nos vérifications comptables annuelles ajoutent une valeur bonne à très bonne à leurs organisations. Pour notre pratique de vérification de gestion, ce chiffre est de 47 p. 100.

Cependant, il n'y a pas de différence dans le pourcentage des organismes qui prévoient donner suite à nos recommandations d'amélioration — plus de 75 p. 100 tant pour les vérifications annuelles des états financiers que pour les vérifications de gestion.

Nos sondages montrent clairement que le bilan des vérifications de gestion n'est pas aussi bon que celui des vérifications annuelles des états financiers. Cela n'est pas surprenant car ces deux types de vérification abordent des questions différentes. Néanmoins, nous travaillons pour mieux comprendre les motifs de ces différences; dans les cas où les organismes nous ont suggéré des points à améliorer, nous y donnons suite.

Enfin, monsieur le président, je souligne que tant dans notre *Rapport sur les plans et les priorités* que dans notre *Rapport sur le rendement*, nous décrivons assez précisément les pratiques de gestion du Bureau, y compris la gestion des ressources humaines, la fonction de contrôleur et la vérification interne, et nos plans pour renforcer ces pratiques. Nous serons heureux de discuter de n'importe lequel de ces sujets avec le comité.

Dans l'ensemble, l'année a été riche en défis et valorisante pour le Bureau. Nous nous réjouissons à la perspective de continuer à servir le Parlement en contribuant à un gouvernement bien géré et responsable.

Je vous remercie, monsieur le président et honorables sénateurs, de nous avoir donné l'occasion de discuter de notre budget et de nos activités. Nous serons heureux de travailler avec vous sur les questions qui intéressent votre comité.

Voilà qui conclut ma déclaration d'ouverture. C'est avec plaisir que nous répondrons à vos questions.

Le président : Je vous remercie de cette excellente vue d'ensemble. Avant de donner la parole au sénateur Comeau qui vous posera la première question, je dois dire que je m'intéresse particulièrement aux sociétés d'État. En parlant des genres de vérifications que vous effectuez pour différents ministères, vous avez précisé que vous pouvez vérifier les états financiers des sociétés d'État, des territoires et autres entités, mais que vous pouvez également effectuer des examens spéciaux des sociétés d'État. Pourriez-vous nous expliquer la différence entre ces deux activités et préciser dans quel cas vous décidez de procéder à une vérification financière intégrale plutôt qu'à un simple examen spécial? Qui comporte un examen spécial?

Mme Fraser : Nous effectuons des vérifications auprès de 40 à 45 sociétés d'État, y compris Radio-Canada, VIA Rail, la Société pour l'expansion des exportations et Financement agricole Canada. Ce sont les plus grandes sociétés d'État. Nous vérifions

Housing Corporation and CDIC. The list can go on and on. We do an annual financial audit, which is the typical financial audit that I think most people would be familiar with, be it the private or the public sector. It would be the same as in the private sector. We issue an audit opinion on the financial statements of those Crown corporations every year.

Special exams are required under law to be conducted every five years. Not all Crown corporations are subject to special exams, but for those Crown corporations where we are the auditors, we conduct special examinations once every five years. It is basically to give assurance that there are no significant deficiencies in the systems and practices of the particular Crown corporations. It is a very extensive audit that is carried out. The scope of it is much broader than financial. In fact, we are now focusing very much on governance practices, risk management, values and ethics and strategic planning. We would look at those areas.

There is a very strong involvement of the board of directors and the audit committees. We report to the board of directors. Some Crown corporations had, in the past, voluntarily made this public, but you may recall in the last budget of the government that there was mention that Crown corporations would now be required to table special exam reports in Parliament and to make them public on their websites. Most are doing so now.

Senator Day: Would you be able to provide to us, Madam Fraser, the check list or the parameters of your special examination, or direct us to where we could get that?

Ms. Fraser: I would be glad to do that. It is specific to each one, so we determine for each Crown corporation the areas for examination, and then we develop the criteria. The criteria is specific for each Crown corporation but I would certainly be glad to provide the generic material we have, and perhaps, refer you to certain of the larger ones, which have made their reports public recently. You can see the kinds of criteria we use and the type of report. It is a very long report that covers each one of the areas that we have examined with areas of recommendation for improvement.

Senator Day: Have you a legal basis for your authority in developing the criteria?

Ms. Fraser: All we have is the legal requirement that we have to opine upon the deficiencies in systems and practices to safeguard assets. That is actually within the Financial Administration Act. I would be glad to provide that excerpt.

Senator Day: Thank you.

Senator Comeau: Thank you for appearing before us, Ms. Fraser. My questions will concern mostly the foundations. I would like to refer to you a statement made by the federal government stating that establishing the Auditor General of

aussi les états financiers de la Société canadienne d'hypothèques et de logement et la Société d'assurance-dépôts du Canada. La liste n'en finit plus. Nous effectuons une vérification annuelle des états financiers, laquelle correspond à la vérification financière que la plupart des gens connaissent bien, que ce soit dans les secteurs privé ou public. Cela ce fait de la même façon que dans le secteur privé. À titre de vérificateur, nous énonçons une opinion sur les états financiers de ces sociétés d'État chaque année.

La loi exige que des examens spéciaux soient effectués tous les cinq ans. Toutes les sociétés d'États ne sont pas assujetties à cette obligation, mais nous réalisons ces examens spéciaux tous les cinq ans auprès des sociétés d'État dont nous sommes les vérificateurs. Ces examens visent essentiellement à garantir qu'il n'y a pas de lacunes graves dans les systèmes et les pratiques des différentes sociétés d'État. C'est une vérification très approfondie dont la portée est beaucoup plus large que pour les états financiers. En ce moment, nous attachons beaucoup d'importance aux pratiques de gouvernance, à la gestion des risques, au respect des valeurs et de l'éthique et à la planification stratégique. Nous examinons ces domaines.

Le conseil d'administration et le comité de vérification participent activement à l'opération. Nous présentons notre rapport au conseil d'administration. Par le passé, certaines sociétés d'État ont rendu public notre rapport mais vous vous souvenez sans doute que dans le dernier budget, le gouvernement a déclaré que les sociétés d'État seraient désormais tenues de déposer devant le Parlement les rapports d'examen spéciaux et de les afficher sur leur site Internet. La plupart l'ont déjà.

Le sénateur Day : Madame Fraser, pourriez-vous nous faire parvenir la liste ou les paramètres de votre examen spécial, ou nous dire où nous pourrions les obtenir?

Mme Fraser : Oui, avec plaisir. Les paramètres sont différents dans chaque cas; donc, pour chaque société d'État, nous définissons les secteurs d'examen, puis nous élaborons les critères. Les critères sont conçus expressément pour chaque société d'État, mais je vous ferai parvenir volontiers nos documents généraux. Je pourrais aussi vous renvoyer à certaines des plus importantes sociétés d'État qui ont récemment rendu leurs rapports publics. Vous serez à même de voir les critères que nous appliquons et la nature de nos rapports. Il s'agit d'un très long rapport qui porte sur chacun des domaines que nous avons examinés et recommande des améliorations.

Le sénateur Day : Y a-t-il une loi qui vous confère le pouvoir d'élaborer les critères?

Mme Fraser : En vertu de la loi, nous devons donner notre opinion sur les lacunes dans les systèmes et les pratiques des organismes pour protéger les actifs. Cette obligation figure dans la Loi sur la gestion des finances publiques. Je pourrais vous faire parvenir l'extrait en question.

Le sénateur Day : Merci, madame.

Le sénateur Comeau : Merci d'être avec nous ce soir, madame Fraser. Mes questions porteront essentiellement sur les fondations. J'aimerais vous faire part d'une déclaration du gouvernement fédéral selon laquelle le fait de charger la

Canada as the auditor for the foundations could undermine the independence of the foundations, reduce their operational flexibility and organizational effectiveness and, thereby, reduce their usefulness in achieving the government's policy objectives. It says that the federal government made that statement. It is a direct quote.

Would you care to express your opinion on that?

Senator Murray: If you will not, we will.

Ms. Fraser: As I am sure senators will have guessed, I obviously do not agree with that statement. I do not, quite frankly, see how having the Auditor General of Canada audit the foundations would in any way affect their efficiency and their operations.

In fact, there was a hearing in the other place of the Government Operations Committee that had a panel, actually, of all major foundations, and put that question to them. They certainly did not seem to be quite as passionate about the choice of the auditor as that statement might seem to indicate.

I go back to the basic fact that these foundations have had very large transfers of public money. There should be an appropriate accountability mechanism. We are really recommending that there should be a broader scope of audit than simply an annual financial audit. There should be a report on systems and practices, whether they meeting public sector values, how are these things being managed and are they achieving the results for which Parliament has given them this money? I really believe it should be Parliament's auditor that does that work.

Senator Comeau: If you were to be the auditor of the foundations, would you look at such things as how directors are appointed; what the operational requirements are for such appointments, and so on?

Ms. Fraser: We could. We are currently doing an audit on Crown corporation governance in the broader sense. We have done an audit in the past in which we looked at the appointment process and some good practices out there. It could certainly be possible to look at how that process works for foundations as well.

Senator Comeau: It would certainly be helpful to parliamentarians, since we supposedly vote the funds that do establish those foundations. It would be nice to know who starts spending the money and, in some cases, not spending the money. My understanding is that there is still over \$7 billion sitting there, collecting interest.

I do not know if the directors who sit on these boards are still collecting their directors' fees. It is kind of difficult to find out if they are, and if there is nothing moving the money. My

vérificatrice générale du Canada de vérifier les états financiers de fondations et de fonds de dotation pourrait compromettre l'indépendance des fondations et restreindre leur marge de manœuvre opérationnelle et leur efficacité organisationnelle, minant ainsi leur utilité pour l'atteinte des objectifs stratégiques du gouvernement. Il s'agit d'une citation textuelle du gouvernement fédéral.

Qu'en pensez-vous?

Le sénateur Murray : Si vous ne dites pas ce que vous en pensez, nous le ferons, nous.

Mme Fraser : Les sénateurs ont sans doute deviné que je ne suis évidemment pas d'accord avec cette déclaration. Je vous avoue que je ne vois pas comment le fait d'être assujetties à des vérifications de la part de la Vérificatrice générale du Canada pourrait nuire de quelque façon que ce soit à l'efficacité et aux opérations des fondations.

En fait, le Comité des opérations gouvernementales de l'autre endroit a invité des représentants de toutes les grandes fondations et leur a posé cette même question. Ils n'ont pas exprimé d'opinion aussi catégorique que celle-là au sujet du choix du vérificateur comptable.

Il faut rappeler le fait essentiel que ces fondations reçoivent des transferts considérables de deniers publics. Il doit y avoir un mécanisme approprié de reddition de comptes. Nous recommandons en fait qu'on élargisse la portée de la vérification pour qu'elle ne consiste pas simplement en une vérification annuelle des états financiers. Le rapport devrait porter sur les systèmes et les pratiques, sur la mesure dans laquelle les valeurs du secteur public sont respectées, sur la gestion des activités et sur l'atteinte des résultats pour lesquels le Parlement a approuvé cet argent. J'estime quant à moi que c'est le vérificateur du Parlement qui devrait être chargé de cette tâche.

Le sénateur Comeau : Si vous deveniez la vérificatrice des fondations, examinerez-vous des questions comme les modalités de nomination des membres du conseil d'administration? Quelles sont les exigences opérationnelles pour ces nominations, et ainsi de suite?

Mme Fraser : Nous pourrions le faire. Nous effectuons en ce moment une vérification de la gouvernance des sociétés d'État, au sens large. Dans une vérification passée, nous avons examiné le processus de nomination et certaines pratiques exemplaires à cet égard. Il ne fait aucun doute qu'on pourrait également le faire dans le cas des fondations.

Le sénateur Comeau : Cela sera très utile aux parlementaires puisqu'en principe ce sont eux qui approuvent les crédits qui permettent d'établir ces fondations. Il serait bon de savoir qui dépense l'argent et, dans certains cas, qui ne le dépense pas. Je crois comprendre qu'il y a plus de 7 milliards de dollars qui dorment dans des comptes en banque, générant des intérêts.

J'ignore si les membres de ces conseils d'administration touchent encore leurs honoraires. Il est difficile de le savoir et de savoir si l'argent est dépensé. Si je ne m'abuse, deux des plus

understanding is that two of the major foundations, the Innovation and Millennium, still do not have a business plan. Would you know about that?

Ms. Fraser: I do not know. I am afraid I do not have that information.

Senator Comeau: These are the kinds of questions to which parliamentarians have a hard time finding the answers, given that we do not have access to any information of that kind. Once a foundation is created, as I understand it, it then takes on a life of its own. It becomes a self-administering kind of beast, if I can use the word?

Ms. Fraser: I must admit I am not completely familiar with all of the mechanisms, but it is my understanding that the federal government would appoint a significant number of the directors to these foundations.

Senator Comeau: Then one would assume that they would seek other, like-minded directors?

Ms. Fraser: I am really not that familiar with how it works. I think in some foundations there may be positions from certain sectors. I am not very familiar with that, I am afraid.

Senator Comeau: We are talking some pretty hefty sums here, are we not? I forget the numbers.

Ms. Fraser: We have an excerpt in the Public Accounts. The total funding that has been transferred is over \$9 billion.

Senator Comeau: It is not peanuts.

Ms. Fraser: There is \$7.7 billion in the bank accounts.

Senator Comeau: I think you made the statement in your April 2002 report that the foundations do not meet the essential requirements for accountability to Parliament. These are public funds, and these foundations do not meet essential requirements for accountability to Parliament. That is —

Ms. Fraser: We did make that statement in 2002. I can tell committee member that, since then, the government has announced a number of changes and requirements for foundations. We are currently conducting a follow-up audit that we will be tabling in February to see if those announcements have actually been implemented and what changes have actually occurred since our last audit.

Senator Comeau: Earlier on, you were explaining how you would like the funding mechanism for the Auditor General to work, to make it such that you could not be seen to be in a position where you could be influenced. We are seeing with the foundations exactly the type of trouble that you wish to avoid with your funding. We are seeing it right here. There is no way to really know whether these foundations are accountable, or how

importantes fondations, la fondation de l'Innovation et celle du Millénaire, n'ont toujours pas de plan d'activité. Êtes-vous au courant?

Mme Fraser : Non. Malheureusement, nous n'avons pas cette information.

Le sénateur Comeau : Les parlementaires ont de la difficulté à obtenir réponse à ce genre de questions, étant donné que nous n'avons pas accès à l'information de ce genre. Une fois mise sur pied, la fondation devient une entité autonome. Elle s'auto-administre, si je peux m'exprimer ainsi.

Mme Fraser : Je vous avoue que je ne connais pas tous les mécanismes, mais je pense que le gouvernement fédéral nomme bon nombre des membres du conseil d'administration de ces fondations.

Le sénateur Comeau : Nous pouvons alors supposer qu'ils chercheraient d'autres administrateurs aux vues similaires?

Mme Fraser : Je ne sais pas vraiment comment on procède. Je crois que certaines fondations réservent peut-être des postes à des représentants de certains secteurs. Je ne suis malheureusement pas très bien renseignée.

Le sénateur Comeau : Les sommes en jeu ici sont assez considérables, n'est-ce pas? J'oublie les montants exacts.

Mme Fraser : Nous avons ici un extrait des Comptes publics. Le montant total des transferts à ce titre dépasse neuf milliards de dollars.

Le sénateur Comeau : Ce n'est pas rien.

Mme Fraser : Il y a 7,7 milliards de dollars dans les comptes de banque.

Le sénateur Comeau : Je crois que, dans votre rapport d'avril 2002, vous avez déclaré que les fondations ne répondent pas aux exigences essentielles pour ce qui est de leur obligation de rendre des comptes au Parlement. Les fondations sont financées à même les fonds publics et elles ne répondent pas aux exigences essentielles pour ce qui est de rendre des comptes au Parlement. C'est...

Mme Fraser : Nous avons effectivement dit cela en 2002. Je peux toutefois signaler au membre du comité que, depuis, le gouvernement a annoncé un certain nombre de changements et d'exigences applicables aux fondations. Nous sommes en train d'effectuer une vérification de suivi, que nous déposerons en février, pour voir si les mesures annoncées ont effectivement été mises en oeuvre et pour déterminer quels changements se sont produits depuis notre dernière vérification.

Le sénateur Comeau : Tout à l'heure, vous nous avez décrit le mécanisme de financement que vous souhaiteriez pour le Bureau du vérificateur général, afin que vous ne puissiez pas être soumis à quelque influence que ce soit. Or, les fondations se heurtent précisément à cette difficulté que vous souhaitez ainsi éviter. Le problème est patent. Il n'y a aucun moyen de savoir si les fondations doivent rendre des comptes ni si elles dépensent les

they are effectively spending public money. In a way, they are set up in such a way that questions can be asked, but there are no answers that we can be sure of.

Ms. Fraser: The committee always has the option of inviting the foundations for a hearing. That has occurred in other committees. That is available.

There are more documents that are to be tabled in Parliament. These are some of the changes that have been brought in, and we will be looking to see if they have actually been implemented.

One concern that we have, in addition to the audit concerns, is that if government strategies change, there is no mechanism to be able to influence those foundations. The funds are given under a funding agreement to do certain things, and they are to continue doing that. If a strategy were to change and the government thought we should do it in a different way, there is no mechanism to be able to influence that.

Senator Comeau: I want to pursue this briefly. I am not convinced that it is not possible. Some of the foundations are creatures of legislation. Given that they are creatures of legislation, we can, as Parliament, change the legislation, can we not?

We are in the process of doing that currently. In Parliament, at this point, we are breaking a promise. I will use the census example. We are breaking a promise of the past, and we are saying we can do it because we are Parliament. If we decide to change legislation, we can, can we not?

Ms. Fraser: Obviously, you can change legislation. I would ask more of a legal question. Can you do it retroactively? When funds have been given under a funding agreement that says "Do activity X," can you come in and retroactively change that?

Senator Comeau: That is a good question.

Ms. Fraser: I am not sure about that. The funds have all flowed out. If they were funds that were to be committed over a period of time, Parliament has a mechanism to change that, but now the funds have gone.

Senator Comeau: What about the rest of the foundations, those that are not created under legislation but under the Canada Business Corporations Act?

Ms. Fraser: I believe there are only three that have been created under legislation. The majority have been created under the Canada Business Corporations Act as non-profit organizations.

Senator Comeau: Would you need to seek legal advice as to what would happen if Parliament were to start changing these foundations?

fonds publics de manière efficiente. D'une certaine façon, les fondations sont créées selon une formule qui permet de poser des questions, mais qui fait en sorte que nous ne pouvons pas être sûrs de la validité des réponses.

Mme Fraser : Le comité a toujours le loisir d'inviter les fondations à venir témoigner. Cela s'est fait à d'autres comités. Vous avez cette possibilité.

D'autres documents devraient être déposés au Parlement. Certains changements ont été institués, et nous allons vérifier s'ils ont bel et bien été mis en oeuvre.

Il y a un aspect qui nous inquiète, outre les préoccupations que nous avons relativement à la vérification, c'est que, si les stratégies gouvernementales changent, il n'y a aucun mécanisme qui permette d'influencer les fondations. Les fonds leur sont accordés en vertu d'un accord de financement qui les oblige à faire certaines choses, et elles continuent de faire ces choses-là. Si la stratégie changeait et que le gouvernement estimait qu'il faudrait changer d'orientation, il n'y a aucun mécanisme qui lui permette d'exercer son influence à cet égard.

Le sénateur Comeau : Je voudrais poursuivre brièvement la discussion là-dessus. Je ne suis pas persuadé que cela ne serait pas possible. Certaines de ces fondations doivent leur existence à une loi. Étant donné qu'elles ont été créées par une loi, nous, au Parlement, nous pouvons modifier la loi, n'est-ce pas?

C'est précisément ce que nous sommes en train de faire. Nous sommes en train, en ce moment même, de violer une promesse. Prenons le cas du recensement. Nous sommes en train de violer une promesse faite naguère, et nous disons que nous pouvons agir ainsi parce que nous sommes le Parlement. Si nous décidons de changer la loi, nous pouvons le faire, n'est-ce pas?

Mme Fraser : Bien entendu, vous pouvez modifier la loi. Je vous poserais toutefois une question d'ordre juridique. Pouvez-vous le faire rétroactivement? Quand des fonds ont été accordés en vertu d'un accord de financement qui précise qu'ils doivent servir à telle ou telle activité, pouvez-vous ensuite changer cela de façon rétroactive?

Le sénateur Comeau : C'est une bonne question.

Mme Fraser : Je ne suis pas sûre que vous puissiez le faire. Les fonds ont déjà été versés en totalité. S'il s'agissait de fonds qui devaient être versés sur une certaine période, le Parlement dispose d'un mécanisme pour changer cela, mais les fonds ont déjà été versés.

Le sénateur Comeau : Qu'en est-il des autres fondations, de celles qui ont été créées en vertu, non pas d'une loi, mais bien de la Loi canadienne sur les sociétés par actions?

Mme Fraser : Je crois qu'il y en a seulement trois qui ont été créées en vertu d'une loi. La majorité des fondations ont été créées en tant qu'organisations sans but lucratif en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions.

Le sénateur Comeau : Vous faudrait-il demander un avis juridique sur ce qui se passerait si le Parlement devait se mettre à changer l'orientation de ces fondations?

Ms. Fraser: Government takes the position that these are independent organizations. The funds have flowed under a funding agreement. At such time there are mechanisms in the funding agreement if there is an obvious breach of that funding agreement, but if there is a change in direction, that would not be a breach in a funding agreement.

Senator Comeau: As a parliamentarian, I do not take great comfort in inviting a foundation to come before us if our own auditor, the auditor of Parliament, cannot provide the kinds of legal opinions that we depend on as parliamentarians. Obviously, we have to depend on the auditors appointed by the foundations in order to be able to assess the opinions established in those statements.

Ms. Fraser: The audit regime in the foundations is strictly an audit of the financial statements. It is not the broad scope audit that is done on other government activities.

Senator Harb: I came here with a couple of questions on the foundations, but frankly, after I heard the Auditor General's presentation, I changed my mind completely. I think her presentation was dead on. I am a bit concerned. I want to ask the Auditor General for a comment.

Looking at the way Treasury Board now deals with the Auditor General's office, on an annual basis, they have an external auditor who looks at your department, and they have an audit that is provided to them. As well, you have the Public Service Commission that looks at your operation on a regular basis. Further, the Institute of Chartered Accountants of Ontario, British Columbia, Alberta, Nova Scotia, and Ordre des comptables agréés du Québec also review your operation. On top of that, you go out and ask for an external audit to check on the quality of work that you do.

You just submitted an extremely valuable report on the international peer review, where you had a team from the supreme audit institutions of United Kingdom, France, Norway and the Netherlands who have examined the value-for-money practice of your office, and as part of that team there were two representatives from the United States. With the permission of the chair, I would like to put for the record the finding of it, which was signed by the review leader from the National Audit Office of the United Kingdom on behalf of the review team.

Point No. 7 on the first page of the summary report: "That we also assessed the extent to which the value-for-money audit practices operate effectively to produce independent, objective and supportable information that members of Parliament can rely on to examine the government performance and hold it to account," and Point No. 8 says, "We found that

Mme Fraser : Le gouvernement part du principe qu'il s'agit d'organisations indépendantes. Les fonds leur ont été versés en vertu d'un accord de financement. L'accord de financement prévoit des mécanismes qui s'enclencheraient s'il y avait violation patente de l'accord, mais un changement d'orientation ne constituerait pas en tant que tel, une violation de l'accord de financement.

Le sénateur Comeau : En tant que parlementaire, l'idée d'inviter une fondation à venir témoigner devant nous ne me rassure guère quand notre vérificateur, le vérificateur du Parlement, ne peut pas nous fournir les avis juridiques dont nous avons besoin pour faire notre travail de parlementaires. Nous devons évidemment nous fier aux vérificateurs nommés par les fondations pour pouvoir évaluer les opinions émises dans les bilans.

Mme Fraser : Le régime de vérification qui s'applique aux fondations se limite à la vérification des états financiers. La vérification n'a pas la même ampleur que celle qui est faite relativement à d'autres activités gouvernementales.

Le sénateur Harb : En arrivant ici, j'avais deux ou trois questions au sujet des fondations, mais pour tout vous dire, après avoir entendu l'exposé de la vérificatrice générale, j'ai changé d'idée complètement. J'estime qu'elle a très bien décrit la situation, et cela m'inquiète un peu. J'aimerais connaître l'opinion de la vérificatrice générale sur un point en particulier.

Chaque année, le Conseil du Trésor demande à un vérificateur externe de procéder à une vérification de votre bureau et de lui faire rapport. Il y a également la Commission de la fonction publique qui surveille le fonctionnement de votre bureau. En outre, l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et de la Nouvelle-Écosse ainsi que l'Ordre des comptables agréés du Québec en examinent aussi le fonctionnement. Vous invitez également un auditeur externe à vérifier la qualité du travail que vous faites.

Vous venez de soumettre un rapport très précieux, celui de l'examen par vos pairs à l'échelle internationale. L'examen a été réalisé par une équipe de représentants des institutions supérieures de contrôle du Royaume-Uni, de la France, de la Norvège et des Pays-Bas qui ont vérifié le fonctionnement de votre bureau au regard de l'optimisation des ressources, et l'équipe comptait notamment deux représentants des États-Unis. Si le président veut bien me le permettre, je voudrais lire les constatations signées par le chef d'équipe, qui est du National Audit Office au Royaume-Uni, au nom de tous ses collègues.

À la première page du rapport sommaire, au point 7, on peut lire : « Que nous avons également vérifié dans quelle mesure les pratiques de vérification de l'optimisation des ressources permettent d'obtenir des informations indépendantes, objectives et étayées dont les parlementaires peuvent se servir pour examiner le rendement du gouvernement et lui demander des comptes », et

as of December 31, 2003, the office's," that is, your office, "value-for-money audit practice was suitably designed and operating effectively to achieve its objectives."

With all of this, are you telling us that the Treasury Board still nickels and dimes you, seriously?

Ms. Fraser: We are really proud of this peer review. This is the first time that this kind of international peer review has been done by a team, and we proposed that to our colleagues internationally. They showed interest in it, and in fact we are now leading a peer review of the team of six countries, and we are reviewing the GAO, or the Government Accountability Office of the U.S. Norway, Netherlands and Sweden are also interested. It is a practice, and we were the first, and we are proud to have been the first in doing this. We tell everyone else that audit is good, so we have to do it to ourselves, too.

The real issue with the Treasury Board secretariat is to have an independent process. There are, as I mentioned, different models. We have looked to the other provinces and to other countries to see how that is done. The U.K. uses a commission. There is, of course, the Senate ethics commissioner now who has another model.

The Chairman: Of the three that you talked about, do you have a preference for one of the three?

Ms. Fraser: I have actually indicated to the President of the Treasury Board that I would go for the moment with the blue ribbon panel, because it does not require legislative change.

The Chairman: How many people?

Ms. Fraser: Three people, one appointed by each speaker and one by the president, who could then rightfully give us the challenge and then issue a report to the board, perhaps to Parliamentary committees, on the level of funding and the appropriateness of the funding for the office. It would not require any legislative change and the process would still follow as is, except instead of the secretariat trying to do the challenge function, which we think is inappropriate because we are auditing them, there would be an independent panel.

I said to the president that I think we should do this as a pilot project, or identify it as a pilot project, try it for a year or two, and then assess if it is working. On the other hand, if we immediately move to legislation, we might find that that is perhaps not the best model. Let us experiment a little with it. If it does not work, there are other models we can look at. There are ways to involve parliamentarians in the review of the Estimate in hearings such as

au point 8, on peut lire : « Nous avons conclu que, au 31 décembre 2003, les pratiques en matière de vérification de l'optimisation des ressources du Bureau, c'est-à-dire de votre bureau, ont été bien conçues et qu'elles fonctionnent bien pour ce qui est de réaliser les objectifs escomptés. »

Êtes-vous en train de nous dire que, malgré tous ces contrôles, le Conseil du Trésor est toujours aussi parcimonieux à votre endroit?

Mme Fraser : Nous sommes vraiment très fiers du résultat de cet examen par les pairs. C'était la première fois qu'un examen de ce genre a été réalisé par une équipe internationale, et c'est nous qui en avons fait la proposition à nos collègues de la communauté internationale. Ils se sont montrés intéressés, et nous dirigeons actuellement une équipe de représentants de six pays qui effectuent l'examen par les pairs du GAO, soit le Government Accountability Office, aux États-Unis. La Norvège, les Pays-Bas et la Suède ont aussi manifesté leur intérêt. Nous avons été les premiers à proposer cet examen, et nous sommes fiers d'avoir fait œuvre de pionniers. Nous ventons à tout le monde les mérites de la vérification, il est donc logique que nous nous y soumettions aussi.

La véritable difficulté, au Secrétariat du Conseil du Trésor, c'est d'obtenir une procédure indépendante. Comme je l'ai dit, il existe plusieurs modèles. Nous avons étudié la situation dans les provinces et dans d'autres pays pour voir comment on procédait. Au Royaume-Uni, c'est une commission. Maintenant, nous avons évidemment le commissaire à l'éthique du Sénat, qui propose un autre modèle.

Le président : Parmi les trois dont vous avez parlé, quelle est votre préférence?

Mme Fraser : J'ai dit au président du Conseil du Trésor que pour l'instant, j'opte pour le groupe sélect, parce qu'il ne nécessite aucun changement législatif.

Le président : Combien de membres a-t-il?

Mme Fraser : Trois personnes, soit une nommée par chacun des présidents du Parlement et une par le président du Conseil du Trésor, qui peut donc nous contester à bon droit et présenter un rapport au conseil ou aux comités parlementaires sur le niveau de financement et la pertinence du financement du service. Cette formule ne nécessite aucun changement législatif et la procédure reste la même, sinon qu'au lieu de permettre au Secrétariat d'assumer la fonction de contestation, ce qui est difficilement acceptable, puisque nous en effectuons la vérification, on a affaire à un groupe indépendant.

J'ai dit au président qu'on devrait organiser un projet pilote ou indiquer qu'il s'agit d'un projet pilote, le mettre à l'essai pendant un an ou deux, puis évaluer son efficacité. En revanche, si l'on passe immédiatement au mode législatif, on constatera peut-être que ce n'est pas le meilleur modèle. Il faut tenter l'expérience. Si elle échoue, on pourra envisager d'autres modèles. Il est possible de faire intervenir les parlementaires dans l'examen du budget, au

this, and a challenge function to us as well. I would go that way. It seems to me perhaps the simplest mechanism for the moment. We could try it and see whether or not it works.

Senator Harb: I suppose what you are saying is that there is just so much on the table now in terms of work that you must perform. I know that you must come up with at least three to four reports on an annual basis. You also have other specific requests that come from governments or outside sources that you must conduct. You must also do follow-up on other work that you have done in the past. To give you an example, you need to do a follow-up on your report of 2002 on the foundation and the endowment funds. I am not sure whether you have done it yet or not. That is one example. You also must go and see whether or not departments have done and conducted their work.

You are saying, "Look, with the kind of resources I have at hand, I cannot do the job effectively. I cannot really meet the objectives as set out by parliament through legislation unless you give me the resources."

For this year, has the issue been resolved, and if not, what is the difference in terms of what you want and what they have offered you?

Ms. Fraser: The issue on the funding was that in our estimates, in our budget of \$72 million, \$11.5 million is temporary. It was brought in as temporary funding, and the large part of it was linked to the Treasury Board decision in 2001 that we would get an extra \$8 million, and at the same time the secretariat was directed to work with us to find a funding mechanism. Each year, that funding has been extended on a temporary basis, year after year, and somehow there is a link with this independent funding mechanism.

For the current year, we are fine, and the \$11.5 million was put into our reference level, and we do have that money. The issue came up for the reference levels for next year. The Treasury Board secretariat did not process our application to have that funding extended. Effectively, our funding has dropped from \$72 million to \$61 million for next year. I tried to get that resolved and was not successful. I then brought that to the committee in the other House to say, "If our funding is cut by \$11 million, I cannot fulfil my mandate."

I have received assurances that that matter has been addressed and the funding will be in place for next year, but it is still on a temporary basis. That is why I am attempting to have the government focus on resolving the funding problem. I need to have some stability, going forward, and know what our level of funding is and how we can plan our work.

We like to plan our work 3 years out. It takes us 18 months to do an audit. I cannot have a variation of 15 per cent in my budget, quite frankly. We would like to get this funding mechanism in place and thus have our funding resolved so that we can cease being subjected to this temporary renewal process, year after year.

cours d'audiences comme celle-ci, qui leur permet de nous contester également. C'est la formule que je préfère. À mon avis, c'est sans doute la plus simple pour l'instant. Il faudrait l'essayer et voir si elle fonctionne.

Le sénateur Harb : Vous semblez dire que le travail que vous pouvez assumer actuellement est limité. Je sais que vous devez produire au moins trois ou quatre rapports chaque année. Vous recevez également des demandes spécifiques du gouvernement ou d'organismes extérieurs. Vous devez faire des études de suivi sur vos vérifications antérieures. Par exemple, vous allez en faire une sur votre rapport de 2002 concernant les fondations et les fonds de dotation. Je ne sais pas si vous avez déjà commencé. Ce n'est qu'un exemple. Vous devez également vérifier si les ministères ont fait leur travail.

Vous dites qu'avec les ressources dont vous disposez, vous ne pouvez pas travailler efficacement, ni atteindre les objectifs que vous a fixés le Parlement par la voie législative.

Pour cette année, le problème a-t-il été résolu et, s'il ne l'a pas été, quel écart y a-t-il entre ce que vous voulez et ce qu'on vous propose?

Mme Fraser : La question du financement tient au fait que dans notre budget, qui est de 72 millions de dollars, 11,5 millions de dollars nous sont accordés à titre temporaire, notamment à cause d'une décision prise par le Conseil du Trésor en 2001, en vertu de laquelle nous avons obtenu 8 millions de dollars supplémentaires; de surcroît, le Secrétariat a reçu l'ordre de collaborer avec nous à la recherche d'un mécanisme de financement. Ce financement a été étendu chaque année à titre temporaire, mais il importe de le considérer dans le contexte du financement indépendant.

Pour l'année en cours, nous sommes bien financés, et les 11,5 millions de dollars ont été ajoutés à notre niveau de référence; nous avons donc cet argent. Le problème des niveaux de référence va se poser l'année prochaine. Le Secrétariat du Conseil du Trésor n'a pas accueilli notre demande de reconduction de ce financement. Dans le concret, notre budget passe de 72 millions de dollars à 61 millions de dollars pour l'année prochaine. J'ai essayé en vain de résoudre le problème. Finalement, je l'ai porté à l'attention du comité de la Chambre en disant : « Si notre financement diminue de 11 millions de dollars, je ne peux pas m'acquitter de mon mandat. »

On m'a assuré que la question était à l'étude et que le financement serait en place pour l'année prochaine, mais toujours à titre temporaire. C'est pourquoi je m'efforce d'amener le gouvernement à résoudre ce problème de financement. Il me faut une certaine stabilité pour travailler; je dois connaître à l'avance le financement dont je dispose pour planifier nos activités.

Nous préférons planifier trois ans à l'avance. Il faut 18 mois pour faire une vérification. Je ne peux pas m'accommoder d'un écart de 15 p. 100 dans mon budget. Nous voulons un mécanisme de financement qui pourra résoudre le problème et qui nous mettra à l'abri de ce processus de renouvellement temporaire, d'une année sur l'autre.

Senator Harb: You do much fantastic work on the international scene. You audit some of the UN agencies as well as other organizations internationally. You charge a fee for that.

When you do audits of Crown corporations or government departments, is there an option there? Perhaps you could bill them whenever you find a problem? Is this something that the Treasury Board or the government should entertain? Do we need to change the legislation in order that you could do such a thing?

Ms. Fraser: Senator Harb is correct that we do two international audits — two audits of agencies of the United Nations. We audit UNESCO and the International Civil Aviation Authority. For those two audits, we charge fees. We must go through a competitive process in order to be named as auditors in those instances.

I think Senator Harb heard me say this in the past: I came from a world where I had to negotiate and charge fees. I would hope that I would not have to go back there.

Our other work, be it Crown corporations, government audits, the territories, is all funded through our appropriations from Parliament, which then gives us the ability to do the extent of the work that we believe is necessary, and is not dependent on the resources that the organization is willing to give us. Actually, it gives more independence to the office. The office can do the work and continue on to whatever extent it feels necessary without having to go back and negotiate with the organization that it is auditing.

The system that we have now is appropriate, but I still think there should be that independent challenge function that is brought in to give assurances to parliamentarians that our funds are being spent wisely and in the most effective manner.

The Chairman: You need the “blue ribbon panel” in place soon because, from what we have heard from a number of other witnesses who have come before this committee, there are substantive changes being made in the restructuring of the public service involving the audit, comptroller and many other functions.

One of the things that I can foresee is that your job will become bigger. You will need, perhaps, more personnel and a greater budget. The sooner you can get that independent “blue ribbon panel,” the better, in order for you to do your job. Do you want to comment on that statement?

Ms. Fraser: I agree. There have already been announcements by government. For example, it has been announced that all the financial statements of departments and agencies will be audited within five years. If that were to come true, it would be a significant level of effort.

The Chairman: An increased workload?

Ms. Fraser: There are other things that are being discussed. It is possible that the mandate could be changed, yes.

Le sénateur Harb : Vous faites un travail extraordinaire sur la scène internationale. Vous avez fait la vérification de certains organismes de l'ONU et d'autres organismes internationaux. Vous vous faites payer pour cela.

Quand vous faites la vérification d'une société d'État ou d'un ministère, avez-vous la même possibilité? Vous pourriez peut-être les facturer lorsque vous constatez un problème. Est-ce que le Conseil du Trésor ou le gouvernement pourrait envisager une telle formule? Est-ce qu'il faudrait modifier la loi pour cela?

Mme Fraser : Le sénateur Harb a raison, nous faisons deux vérifications internationales auprès d'organismes des Nations Unies. Il s'agit de l'UNESCO et de l'Organisation de l'aviation civile internationale, auxquels nous facturons des honoraires. Nous participons à un appel d'offres pour nous faire adjudger ces vérifications.

Le sénateur Harb m'a déjà entendu dire que je viens d'un univers où on doit négocier et facturer des honoraires. J'espère que je n'aurai pas à y retourner.

Pour le reste de notre travail, qu'il s'agisse des sociétés d'État, des ministères ou des territoires, tout est financé par les crédits que nous affecte le Parlement, ce qui nous donne la possibilité de prolonger notre travail selon les besoins, sans dépendre des ressources que l'organisme vérifié est prêt à nous accorder. C'est ce qui assure l'indépendance du service. Mon bureau peut travailler autant qu'il le juge nécessaire sans devoir négocier une rallonge budgétaire avec l'organisme qui fait l'objet de la vérification.

Le système actuel nous convient bien, mais il faudrait, à mon avis, une fonction indépendante de contestation qui garantirait aux parlementaires que notre budget est utilisé à bon escient et le plus efficacement possible.

Le président : Vous voulez que le groupe sélect soit constitué le plus vite possible car d'après plusieurs témoins, on procède à des changements de fond dans le cadre de la restructuration de la fonction publique en ce qui a trait à la vérification, au contrôleur et à plusieurs autres fonctions.

Je prévois que votre activité va prendre de plus en plus d'importance. Vous allez avoir besoin d'une augmentation de vos effectifs et de votre budget. Il faudrait que ce comité sélect indépendant soit constitué dans les meilleurs délais pour que vous puissiez faire votre travail. Est-ce que vous voulez commenter cette affirmation?

Mme Fraser : Je suis bien d'accord. Le gouvernement a déjà annoncé certaines mesures. Par exemple, tous les états financiers des ministères et organismes vont faire l'objet d'une vérification d'ici cinq ans. Si tel est le cas, nous allons devoir déployer des efforts considérables.

Le président : Est-ce un surcroît de travail?

Mme Fraser : On parle aussi d'autres changements. Effectivement, il est possible que notre mandat soit modifié.

Senator Murray: I presume that it is international work that has brought you the \$1 million in 2003-04 and \$800,000 in 2004-05?

Ms. Fraser: That is correct.

Senator Murray: It is listed as “non-respondable revenue,” and it is subtracted from your total costs. What do you mean by “non-respondable revenue?” It goes to your bottom line or to the Consolidated Revenue Fund, the CRF?

Ms. Fraser: No, it goes to the CRF. We have to make a submission to have it brought back.

Senator Murray: As you said, most of the foundations have been created by the Canada Business Corporations Act and as such, as Professor Peter Aucoin pointed out in an article he did in *Canadian Public Administration* about a year ago, they cannot even be correctly described as arm’s length agencies. They are out there. They are essentially private organizations spending public money.

To give them credit, some of them have volunteered to come to tell us of the great work they are doing. I do not doubt that they are doing great work. I do not think it is any part of our ambition to see them subject to political direction or interference or anything like that, but we are talking about a great deal of money by organizations that are carrying out a public mandate.

We should make a list of what the minimum requirements are that we expect from these organizations in respect to their accountability to Parliament. The minimum is that our Auditor General does their audit. Second, they should be required — and some of them have resisted this — to table an annual report through a minister in Parliament. After that, we should consider whether they ought to be subject to the Official Languages Act, the Access to Information Act, the Privacy Act and all the rest of it.

What am I missing here in terms of minimum requirements for parliamentary oversight of these organizations?

Ms. Fraser: One other issue that we have had is the ability for ministerial direction if circumstances should change — not in the sense of day-to-day, but if the government strategy on innovation changed and you said, “We no longer want to fund these kind of projects. We want to do something different,” there is currently no ability to intervene. Quite frankly, if things go wrong, there is no ability to intervene. If there is a breach of the funding agreement, which is extreme, there should be some ability for ministerial oversight and intervention.

Senator Murray: This committee also made a report with some recommendations on this subject some time ago. Perhaps we should have a longer discussion with the president of the Treasury Board or someone about what is happening here.

Le sénateur Murray : Je suppose que ce sont vos activités internationales qui vous ont rapporté un million de dollars en 2003-2004 et qui vous en rapporteront 800 000 \$ en 2004-2005.

Mme Fraser : C’est exact.

Le sénateur Murray : Ces montants sont qualifiés de « recettes non disponibles » et soustraits du montant total de vos coûts. Qu’entendez-vous par « recettes non disponibles »? Ce montant est-il inscrit à votre crédit ou versé au Trésor public?

Mme Fraser : Non, il est versé au Trésor public. Nous devons présenter une demande pour le récupérer.

Le sénateur Murray : Comme vous l’avez dit, la plupart des fondations ont été créées en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions et comme l’affirmait le professeur Peter Aucoin dans un article publié dans l’*Administration publique du Canada* il y a environ un an et demi, on ne peut pas considérer qu’il s’agit d’organismes indépendants du gouvernement. Ces fondations existent, et ce sont essentiellement des organismes privés qui dépensent des fonds publics.

Il faut dire, à leur décharge, que certaines d’entre elles sont venues d’elles-mêmes nous parler de l’admirable travail qu’elles font, et dont je ne doute pas un instant. Nous ne souhaitons nullement qu’elles soient assujetties à quelque forme d’ingérence politique que ce soit, mais il est question ici de montants considérables que reçoivent des organismes chargés d’un mandat public.

Il faudrait dresser la liste des exigences minimales d’imputabilité envers le Parlement auxquelles on est en droit de s’attendre de la part de ces organismes. Il faut au moins qu’elles subissent une vérification du vérificateur général. Deuxièmement, elles devraient être tenues — et certaines d’entre elles s’y opposent — de déposer un rapport annuel au Parlement par l’intermédiaire d’un ministre. Après cela, on pourrait envisager de les assujettir à la Loi sur les langues officielles, à la Loi sur l’accès à l’information, à la Loi sur la protection des renseignements personnels, et tout le reste.

Y a-t-il autre chose que j’aurais oublié en ce qui concerne les exigences minimales du contrôle parlementaire sur ces organismes?

Mme Fraser : Nous avons constaté un autre problème, à savoir l’impossibilité d’une intervention ministérielle en cas de changement des circonstances, non pas au niveau des activités quotidiennes, mais dans l’éventualité d’une réorientation de la stratégie gouvernementale sur l’innovation, pour le cas où le gouvernement ne souhaiterait plus financer ce genre de projet; dans la situation actuelle, il ne peut pas faire ce genre d’intervention. Concrètement, si la situation se détériore, il ne peut pas intervenir. Si la fondation enfreint gravement l’accord de financement, le ministère devrait avoir la possibilité d’exercer un contrôle et d’intervenir.

Le sénateur Murray : Il y a quelque temps, notre comité a présenté un rapport et des recommandations à ce sujet. Il faudrait peut-être en parler plus à fond avec le président du Conseil du Trésor ou quelqu’un d’autre.

Do you agree with me that if Parliament decided that any one of these organizations that had been set up under the Canada Business Corporations Act should now be audited by the Auditor General, we could do so?

Ms. Fraser: I think that there are mechanisms to do it. There would have to be a direction. It is my understanding, though, with some of those foundations that the way in which their legislation is set up would actually preclude their naming the Auditor General because it must be a firm from the private sector. However, I am sure there are ways to do it.

Your first point was correct: I do not want people to ever interpret our comments on this subject as casting aspersions on these foundations. They are very good people doing very good things. However, we are concerned about the accountability given the large sums of money. Parliament should know about the good things that they are doing, but the accountability mechanism should be more robust.

Senator Murray: Once their annual report is tabled, we are halfway home. A committee of this place or of the other place can simply ask them to come and discuss their activities.

You helpfully sent to the chairman on November 18 a letter drawing to our attention a number of issues that you had raised in fairly recent reports. I do not want to go through them at length. However, one point I would make, looking at some of these matters, is that while your primary relationship in the Senate is to this committee, there are other Senate committees that should be interested. There are matters such as non-residents being subject to Canadian income tax and international transactions of Canadian residents and foreign affiliates and all that sort of thing. This is subject matter that we in this committee do not normally get into. It would be a good idea not just to leave it to the government to act or not act, as it sees fit, but to try to draw these things to the attention of, say, the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce, that routinely gets into these matters.

Ms. Fraser: Whenever we have a report, we have written to the other committees. I am not sure if we have written to the Banking Committee on these issues as well.

Senator Murray: For example, money-laundering would be the Legal Committee.

Ms. Fraser: I know we brought money-laundering to the attention of the Banking Committee as well.

Senator Murray: All the items interested me but there is one I wanted to raise before I conclude, and it has to do with health care.

Ms. Fraser: Is it the drug benefit programs, perhaps?

Senator Murray: No, it is not drug benefits; it is national leadership on health care. In 1999 and then in 2002, you observed that Health Canada did not know the extent to which the provinces and territories were in compliance with the Canada Health Act, et cetera.

Ms. Fraser: Yes.

Êtes-vous d'accord avec moi pour dire que le Parlement pourrait décider que tous les organismes constitués en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions fassent l'objet de vérification de la part du vérificateur général?

Mme Fraser : Je crois qu'il existe déjà des mécanismes à cette fin. Il suffirait d'en prendre la décision. Mais pour autant que je sache, certaines de ces fondations sont constituées de telle façon, en vertu de leurs lois, qu'elles doivent être vérifiées par un cabinet du secteur privé, et non pas par le vérificateur général. Néanmoins, je suis certaine qu'il est possible d'apporter les changements nécessaires.

Sur le premier point, vous avez raison : je ne souhaite pas qu'on interprète nos commentaires à ce sujet au détriment de ces fondations. Elles se composent de très bons citoyens qui font de très bonnes actions. Cependant, nous nous préoccupons de leur imputabilité, considérant les montants en cause. Le Parlement doit être informé de tout le bien qu'elles font, mais leur mécanisme d'imputabilité devrait être plus solide.

Le sénateur Murray : Une fois qu'elles ont déposé leur rapport annuel, on a fait la moitié du chemin. Un comité du Sénat ou de l'autre endroit peut les convoquer pour parler de leurs activités.

Le 18 novembre dernier, vous avez eu l'excellente idée d'adresser à notre président une lettre où vous attirez notre attention sur divers problèmes soulevés dans vos récents rapports. Je n'en donnerai pas tous les détails, mais compte tenu de ces problèmes, je dirais que même si notre comité est votre premier point de contact avec le Sénat, d'autres comités du Sénat sont également concernés, notamment pour ce qui est des non-résidents assujettis à l'impôt canadien sur le revenu, des transactions internationales des résidents canadiens avec des sociétés étrangères affiliées, et des choses de ce genre. Ce sont des sujets que notre comité n'aborde pas normalement. Il serait bon de ne pas laisser au gouvernement le soin de décider s'il va intervenir ou non, et de porter ces dossiers à l'attention, par exemple, du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce, qui s'en occupe habituellement.

Mme Fraser : Chaque fois que nous présentons un rapport, nous écrivons aux autres comités, mais je ne suis pas certaine d'avoir porté ces problèmes à l'attention du Comité des banques.

Le sénateur Murray : Par exemple, le blanchiment d'argent concerne le Comité des affaires juridiques.

Mme Fraser : Je sais que nous avons aussi porté le blanchiment d'argent à l'attention du Comité des banques.

Le sénateur Murray : Tous ces sujets m'intéressent, mais il y en a un que j'aimerais évoquer avant de conclure, et il s'agit de la santé.

Mme Fraser : De l'assurance-médicaments, peut-être?

Le sénateur Murray : Non, ce n'est pas l'assurance-médicaments; c'est le leadership national en matière de santé. En 1999, puis en 2002, vous avez signalé que Santé Canada ne savait pas dans quelle mesure les provinces et territoires se conformaient à la Loi canadienne sur la santé, et cetera.

Mme Fraser : Oui.

Senator Murray: I went back this afternoon and looked up the 2002 report. You mentioned the difficulty of separating out the health transfer from the social transfer. The government has now, for other reasons — perhaps also guided by your report — broken it out. There is a separate health transfer to provinces.

Ms. Fraser: There is still what is called the CHST, which is a block. There is a separate transfer for health.

Senator Murray: There is now a separate health transfer as a result of the meeting last month, or in September, so there will be a Canada health transfer and a Canada social transfer. I do not know if you have had a chance to think about this: the Canada Social Transfer would include what used to be the Canada Assistance Plan, social services and post-secondary education. Do you not think it would be a good idea to separate out the post-secondary education component of that transfer?

Ms. Fraser: I am being whispered at: “policy, policy,” but I would think if we made that comment on health, yes, there should be at least a notional indication of how much is going to post-secondary education.

Senator Murray: I will not go into it now. I will not say that I am dubious about what you had to say about trying to get some accountability from the provinces on the health matter, but I am. Realistically, if you expect them truly to account to the federal government, I think you will be waiting a long time.

Ms. Fraser: That is actually an issue that we have started to address, because much of the funding goes through joint federal-provincial programs.

Senator Murray: I am talking about the health transfer now.

Ms. Fraser: That is true even of the health transfer. Should there not be some accountability back to the Parliament of Canada on large sums of money? I agree with you that it is a difficult area. We are starting to grapple with what could be doable in this situation. Obviously, the provinces will not be accountable in that old sense but perhaps there could be public information that is made available, or a different mechanism that could be thought of to give information to the Parliament of Canada on very large sums of money.

Senator Murray: You referred in the 2002 report to a federal-provincial agreement of 2000 concerning reporting on wait times and so on. That has been supplemented in the last six weeks or so by the 2004 accord. Basically, the provinces say that they are responsible to their electors that they are running the health system.

Ms. Fraser: I agree. I guess the question is whether there should be accountability back to the federal Parliament.

Senator Murray: Other than those federal-provincial agreements and mechanisms that are set up, I would not expect much more. Perhaps we can return to this subject later.

Le sénateur Murray : J’ai de nouveau consulté le rapport de 2002 cet après-midi. Vous signalez la difficulté de faire la distinction entre les transferts en matière de santé et les transferts sociaux. Aujourd’hui, pour d’autres raisons, mais peut-être aussi à cause de votre rapport, le gouvernement sépare les deux. Il fait un transfert distinct aux provinces pour la santé.

Mme Fraser : Ce qu’on appelle le TCSPS existe toujours, mais il existe un transfert distinct en matière de santé.

Le sénateur Murray : Il existe désormais un transfert distinct en matière de santé, grâce à la rencontre du mois dernier ou de septembre, et il y aura donc un Transfert canadien en matière de santé et un Transfert canadien en matière de services sociaux. Je ne sais pas si vous y avez réfléchi, mais le Transfert canadien en matière de services sociaux comprend le régime d’assistance publique du Canada, les services sociaux et l’enseignement postsecondaire. Ne pensez-vous pas qu’il serait préférable de séparer l’enseignement secondaire de ce transfert?

Mme Fraser : On me murmure : « politique, politique », mais je pense que compte tenu de ce qu’on a dit sur la santé, il faudrait effectivement indiquer, ne serait-ce que sommairement, la part du transfert qui doit être consacrée à l’enseignement postsecondaire.

Le sénateur Murray : Laissons ce sujet pour l’instant. Je ne dirai pas que j’ai des doutes quant à la façon dont vous pensez pouvoir obtenir une certaine imputabilité des provinces en matière de santé, mais j’en ai effectivement. Si vous attendez qu’elles en rendent compte au gouvernement fédéral, vous risquez d’attendre longtemps.

Mme Fraser : C’est effectivement une question que nous avons abordée, car une bonne partie du financement passe par des programmes conjoints du fédéral et des provinces.

Le sénateur Murray : Moi, je parle du transfert en santé.

Mme Fraser : C’est vrai également du transfert en santé. Ne devrait-il pas y avoir une certaine imputabilité envers le Parlement du Canada sur des montants aussi importants? Je reconnais avec vous que c’est un sujet épineux. Nous commençons à envisager ce qu’il est possible de faire dans ce domaine. Évidemment, les provinces ne vont pas en rendre compte à proprement parler, mais on pourrait envisager la publication de certains renseignements, ou un mécanisme différent qui fournirait de l’information au Parlement du Canada sur les montants considérables qui font l’objet d’un transfert.

Le sénateur Murray : Dans le rapport de 2002, vous avez fait référence à l’accord fédéral-provincial de 2000 concernant la divulgation des délais d’attente, et cetera. Cet accord a été complété il y a six semaines par l’accord de 2004. Pour l’essentiel, les provinces reconnaissent qu’elles doivent rendre compte à leurs électeurs de la façon dont elles gèrent le système de santé.

Mme Fraser : Je suis d’accord. Il s’agit de savoir si elles doivent aussi rendre des comptes au Parlement fédéral.

Le sénateur Murray : Je n’attends pas grand-chose d’autre que les effets des accords entre le fédéral et les provinces et des mécanismes déjà constitués. Nous pourrions peut-être revenir ultérieurement sur ce sujet.

Ms. Fraser: It is a philosophical question as to how you deal with accountability in that sort of arrangement.

The Chairman: Ms. Fraser, earlier you indicated that you are doing a bit of a follow-up report on your 2002 report on foundations, and it should be out in a few months. If it is not already included in that follow-up report, could you put something in to provide an assessment of the steps undertaken by the federal government in its February 2003 budget to enhance the accountability and transparency of foundations and endowment funds so that we could know about it?

Ms. Fraser: That report, our audit, will be coming in mid-February 2005. Those issues are included in the scope of that audit.

The Chairman: Would it include an assessment of what additional measures you think should be undertaken by the federal government to be satisfactory to your office?

Ms. Fraser: Yes.

Senator Carstairs: I am always somewhat amused about so-called "parliamentary accountability" when it has been my experience that, given the opportunity, parliamentarians often do not choose to take that accountability function very seriously.

A number of foundations have indeed reported to Parliament and yet, if you look at the numbers of those foundations who appear before a parliamentary committee, they are minimal. We then ask: Where are the parliamentarians acting in an accountable fashion? Do you share that concern?

Ms. Fraser: The senator is putting me in a somewhat difficult position here. I think, though, that you are correct in saying that accountability lays responsibilities on all parties in an accountability relationship.

We have been somewhat critical in the other place, for example, of reviews of estimates that waned quite seriously. That is an important part of the accountability function. Yes, I think there are responsibilities and duties on all parties in an accountability relationship to make it work well.

Senator Carstairs: As you know, the elected chamber I was in was provincial. Anyone who has had any experience with provincial chambers knows that hours and hours are spent taking an individual departmental budget and examining, line by line by line, exactly the kind of expenditures that are made. One year, the Minister of Health in Manitoba was grilled for 52 hours as to how his money was spent.

We do not seem to do that kind of thing at the federal level. It concerns me that that type of evaluation is not done. Yet, at the same time, those very same politicians are complaining about the fact that people are not accountable. It gives me a concern.

Mme Fraser : Tout dépend de la conception qu'on se fait de l'imputabilité dans les accords de ce genre.

Le président : Madame Fraser, vous avez dit tout à l'heure que vous alliez présenter un rapport de suivi à votre rapport de 2002 sur les fondations, et qu'il devrait être publié dans quelques mois. Si cela ne figure pas déjà dans ce rapport de suivi, pourriez-vous fournir une évaluation des mesures prises par le gouvernement fédéral dans son budget de février 2003 pour renforcer l'imputabilité et la transparence des fondations et des fonds de dotation, afin qu'on soit mieux renseigné à leur sujet?

Mme Fraser : Ce rapport, notre vérification, paraîtra au milieu de février. Ces questions font partie de cette vérification.

Le président : Y aura-t-il également une évaluation des mesures supplémentaires que le gouvernement fédéral devrait prendre, selon vous, pour vous donner satisfaction?

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Carstairs : L'expression « responsabilité parlementaire » me fait toujours sourire un peu parce que je sais d'expérience que, pour peu qu'on leur en donne l'occasion, les parlementaires préfèrent bien souvent ne pas prendre cette fonction très au sérieux.

Un certain nombre de fondations ont effectivement fait rapport au Parlement et pourtant, si vous regardez combien d'entre elles l'ont fait, vous constaterez qu'elles sont très peu nombreuses. Nous pouvons donc nous demander ceci : est-ce que les parlementaires ont vraiment assumé leurs responsabilités? Pensez-vous comme moi?

Mme Fraser : Sénateur, vous me mettez ici dans une situation un peu délicate. Je pense toutefois que vous avez raison de dire que cette notion impose des responsabilités à toutes les parties unies dans une relation d'imputabilité.

Nous avons quelque peu critiqué l'autre endroit, notamment pour l'examen qu'elle fait des prévisions budgétaires et qui s'est assez sérieusement dégradé. C'est là une partie importante de la fonction d'imputabilité. Effectivement, je pense qu'il y a de part et d'autre des responsabilités et des devoirs que les parties doivent assumer dans une relation d'imputabilité afin que les choses fonctionnent bien.

Le sénateur Carstairs : Comme vous le savez, j'étais jadis membre d'une assemblée provinciale. Quiconque connaît bien les assemblées législatives provinciales sait qu'on y passe des heures et des heures à examiner ligne par ligne les budgets du ministère et toutes les dépenses qui y sont effectuées. Une fois, le ministre de la Santé du Manitoba avait dû répondre pendant 52 heures aux questions qui lui étaient posées sur la façon dont il avait dépensé son budget.

Nous ne semblons pas faire ce genre de choses au niveau fédéral et cela me laisse craindre que ce genre d'évaluation ne soit tout simplement pas faite. Et pourtant, ce sont ces mêmes politiciens qui, du même souffle, se plaignent de ce que les gens ne rendent pas compte de leurs actes. C'est une préoccupation que j'ai.

In terms of the foundations, I would take quite a different position from my colleague opposite, because I think one of their very great strengths is the fact that they have the money and that that money cannot be clawed back by a government with a whole different philosophy. I am thinking particularly of the Millennium Scholarship Foundation. There is a great deal of money there. It is supposed to be a scholarship foundation for young people that goes on in perpetuity. What happens if at some stage we have a government that does not put the same value on education? If it were not established in a foundation form, presumably that government could claw that money back and spend it in an entirely different way.

I only look to British Columbia. We had that discussion with Senator Murray where at one point it could be proven that no post-secondary education money was being spent by the Province of British Columbia. The only money that government was spending was the exact amount of money it was receiving from the federal government.

I would like a comment on whether you think there is strength in a foundation having money that is gifted to it, if you will, in order to maintain some programs in perpetuity?

Ms. Fraser: I have two comments. First, I really believe that in order for programs to be successful over a longer term, they should have stability of funding. I am not necessarily convinced that it all must be paid out in advance of need, but there should be stability of funding, which would lead me to say that I think departments and agencies should have much greater stability of funding.

We have seen such cases with large projects within government. For example, the government-on-line project, the secure channel, which is a major project, had funding for only one or two years. Government preaches the benefits of doing this with relation to the foundations and yet does not apply it to its own departments. There is a bit of an inconsistency there.

Perhaps the political scientists could talk better than I, but there is the whole question, too, about taking away the prerogative of future parliaments on decisions. I would raise that issue. I am sure the senators are better able to discuss that than I, but if there is a change in government, if it does have a new philosophy, should it not be able to enact that new philosophy or new direction?

Senator Carstairs: I should like to look at one other area and that is the requirement with respect to your own funding, which I believe you have addressed very well. I would like to know a bit more about the United Kingdom model. You say it involves an all-party commission examining the office estimates. How does that commission get established? I will tell you where I am coming from, because my only objection to the other two is that, quite frankly, the Speaker of the Senate is not a speaker like the House of Commons Speaker. For example, our Internal Economy

Pour revenir aux fondations, ma position serait assez différente de celle de mon collègue d'en face parce qu'à mon avis, l'un des points forts de ces entités est qu'elles ont l'argent et que cet argent ne peut pas être récupéré par un gouvernement qui aurait une idéologie tout à fait différente. Je pense en particulier à la Fondation des bourses du millénaire qui a vraiment beaucoup d'argent. Cette fondation est censée donner à perpétuité des bourses aux jeunes. Que se passe-t-il si, à un moment donné, le gouvernement n'accordait pas la même importance à l'éducation? Si ce n'était pas une fondation, j'imagine qu'il pourrait récupérer cet argent et le dépenser à tout autre chose.

Il suffit de regarder le cas de la Colombie-Britannique. Nous en avons discuté avec le sénateur Murray et nous avons dit qu'à un moment donné, on aurait pu facilement prouver que ce gouvernement provincial ne dépensait pas un sou pour les hautes études. Il dépensait uniquement ce que lui versait le gouvernement fédéral et pas un sou de plus.

J'aimerais savoir si à votre avis il est utile d'avoir des fondations auxquelles on donne ainsi de l'argent, c'est une façon de parler, pour pouvoir conduire certains programmes à perpétuité?

Mme Fraser : J'aurais deux choses à dire à ce sujet. Tout d'abord, j'ai l'intime conviction que, pour qu'un programme puisse porter fruit à plus long terme, il faut qu'il bénéficie d'un financement stable. Je ne suis pas pour autant convaincue qu'il faille tout payer à l'avance, avant que le besoin ne se fasse sentir, mais il faut néanmoins une certaine stabilité au niveau du financement, ce qui me fait donc dire qu'à mon avis, les ministères et les agences devraient eux aussi bénéficier d'un financement beaucoup plus stable.

Nous avons vu ce qui s'est passé dans le cas des grands projets du gouvernement. Par exemple, le projet du gouvernement en direct, la Voie de communication protégée, qui était un grand projet, n'avait un financement que pour un ou deux ans. Le gouvernement prêche les avantages de cela dans le cas des fondations, et pourtant il ne le fait pas pour ses propres ministères. Il y a en l'occurrence ici une certaine contradiction.

Les politologues seraient peut-être mieux placés que moi pour en parler, mais il y a toute la question également d'enlever la prérogative des parlements futurs en ce qui a trait aux décisions. J'aimerais soulever cette question. Je suis certaine que les sénateurs sont mieux placés que moi pour en parler, mais s'il y a un changement de gouvernement et que ce dernier a une nouvelle idéologie, ne devrait-il pas être en mesure d'adopter cette nouvelle idéologie ou cette nouvelle orientation?

Le sénateur Carstairs : J'aimerais examiner une autre question, celle des exigences en ce qui a trait à votre propre financement et je crois que vous avez d'ailleurs bien abordé cette question. J'aimerais en savoir davantage au sujet du modèle du Royaume-Uni. Vous dites qu'il y a une commission composée de représentants de tous les partis qui examine le budget des dépenses du bureau. Comment cette commission est-elle établie? Je vais vous dire pourquoi je pose la question, car ma seule objection aux deux autres c'est que, franchement, le président du

Committee is not chaired by the Speaker of the Senate. We think of our Speaker as being one of us, not someone who is elected. Therefore, I have some problems with the Speaker choosing who would be a member of this particular panel. I would rather it be the Senate that would do the choosing, for example. That is why I would like to know how the United Kingdom model differs from the blue ribbon panel.

Ms. Fraser: The commission is an all-party commission. It includes the chairman of the Public Accounts Committee, the leader of the House of Commons and seven other members of the House, appointed by the House, none of whom are ministers of the Crown.

Senator Murray: None of whom are Lords, either. The Lords do not have a look in, if I understand.

Ms. Fraser: The commission examines the estimates that are prepared by the national audit office and lays it before the House of Commons with any modifications that it sees fit. The Audit Act directs the commission to take into account any advice given by the Public Accounts Committee and the Treasury, which would be our Department of Finance.

Senator Carstairs: I must say that I do not like that model either, on the basis of your description. I would like a modified, third model which is certainly a blue ribbon panel. I would like to see it appointed by the House and the Senate, rather than the Speaker of both of the chambers.

Ms. Fraser: That is interesting.

The Chairman: That is a good point.

Senator Murray: The blue ribbon panel would be a blue ribbon panel of non-parliamentarians, one assumes?

Ms. Fraser: Yes, that is right.

Senator Murray: You are prepared to subject yourself to that? Do you not think it is parliamentarians who appreciate you the most?

Ms. Fraser: Or not.

Senator Murray: There are two or three of us, whether from the Senate or House, who are in a better position to make that judgment.

Ms. Fraser: Nothing would preclude a member being on that panel.

Senator Downe: I will start where Senator Carstairs finished. I preferred the United Kingdom model. Now having heard the description, I have some concerns. I suspect the government would be somewhat reluctant in respect of the blue ribbon panel, given the experience they have had with judges' salaries, which was done that way: Two each appointed someone and two appointed the chair. There has been a host of criticism about the recommendations.

Sénat n'est pas comme le président de la Chambre des communes. Par exemple, notre Comité de la régie interne n'est pas présidé par le président du Sénat. Nous considérons le président du Sénat comme l'un de nous, non pas comme quelqu'un qui est élu. J'ai donc de la difficulté à accepter que le président choisisse les membres de ce groupe en particulier. Je préférerais que ce soit le Sénat qui les choisisse, par exemple. C'est pourquoi j'aimerais savoir comment le modèle du Royaume-Uni est différent de celui du groupe sélect.

Mme Fraser : La commission est composée de représentants de tous les partis. Elle comprend le président du Comité des comptes publics, le leader de la Chambre des communes et sept autres députés, qui sont nommés par la Chambre, et il n'y a aucun ministre de la Couronne parmi eux.

Le sénateur Murray : Il n'y a aucun lord parmi eux non plus. Si j'ai bien compris, les lords n'ont pas droit de regard.

Mme Fraser : La commission examine le budget des dépenses qui est préparé par le bureau de vérification nationale et le présente à la Chambre des communes avec les modifications qu'elle juge appropriées. La Loi sur la vérification interne des ministères ou Audit Act stipule que la commission doit tenir compte des conseils du Comité des comptes publics et du Trésor, c'est-à-dire l'équivalent de notre ministère des Finances.

Le sénateur Carstairs : Je dois dire que d'après la description que vous en donnez, je n'aime pas non plus ce modèle. J'aimerais un modèle modifié, un troisième modèle qui serait certainement un groupe sélect dont les membres seraient nommés par la Chambre et le Sénat, plutôt que par le président des deux Chambres.

Mme Fraser : Cela est intéressant.

Le président : C'est là un bon point.

Le sénateur Murray : Je suppose que le groupe sélect ne serait pas composé de parlementaires?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Murray : Vous êtes prête à vous soumettre à cela? Ne croyez-vous pas que ce sont les parlementaires qui vous apprécient le plus?

Mme Fraser : Ou pas.

Le sénateur Murray : Nous sommes deux ou trois, de la Chambre et du Sénat, qui sommes mieux à même d'en juger.

Mme Fraser : Rien n'empêcherait un député de faire partie de ce groupe sélect.

Le sénateur Downe : Je reviens à ce que disait le sénateur Carstairs. Je préférerais le modèle du Royaume-Uni. Après avoir entendu la description, j'éprouve maintenant certaines réserves. J'imagine que le gouvernement aurait certaines hésitations en ce qui a trait au groupe sélect, étant donné l'expérience qu'il a eue avec les salaires des juges, alors qu'on procédait de la façon suivante : deux chacun nommaient un membre et deux nommaient le président. Les recommandations font l'objet d'une série de critiques.

I share the view that the involvement of parliamentarians would probably be in everyone's best interest, and perhaps some refinement of what they have in the United Kingdom would serve to that end.

I share your view on the problem you have with Treasury Board on the independence of your funding. I want to inquire about your views in some other areas where your independence might be called into question.

Do you have any concerns about copies of your audit reports being given to the government well in advance so that they can prepare a response before you table them in Parliament?

Ms. Fraser: It is our practice, and it is viewed as best practice, in legislative audit to share our drafts of reports with the departments. It is almost a necessary step in our audits because we ensure with the departments that we understand the situation, that the facts are correct and, at the end of our audit, we ask the deputy minister to sign off that the facts in the report are correct. We also allow them to give us comments on tone. If they believe that certain paragraphs are phrased in a way that would lead to a misunderstanding or a misinterpretation of what we are actually trying to say, we will work with the department on that.

As part of our reports we have a response from the department. We ask them to respond to each one of the recommendations we make, if they are in agreement or not, and if they are planning to take any action. That makes for a better report. It would be unfortunate if we did the audit in isolation of that exchange with the department and then we started to quibble about facts. It would be counterproductive to the whole process.

We do share the drafts with the departments, then we finalize it, and once the report is finalized, I do offer to meet the minister concerned to brief him or her on the report, which would be in the days just immediately before tabling.

The Chairman: You said that it may take up to 18 months for you to do a complete audit. I am interested to know how much time is spent in this process of meeting with the departments and letting them see your recommendation? Are you talking about a week, two weeks or a month?

Ms. Fraser: We give them an initial draft and we give them six weeks to come back to confirm facts and give us comments. We then finalize what we call the deputy minister draft and give them two weeks to deal with that. You can understand in some very large departments, such as National Defence, they could have many people working on an audit to verify facts. We do work with them on project reports as we are going through the audit as well.

Je suis d'accord pour dire que la participation des parlementaires serait sans doute dans l'intérêt de tous, et que cela serait peut-être possible en améliorant la formule qu'ils ont au Royaume-Uni.

Je suis d'accord avec vous lorsque vous parlez du problème que vous avez avec le Conseil du Trésor en ce qui a trait à l'indépendance de votre financement. J'aimerais connaître votre point de vue sur d'autres questions où votre indépendance pourrait être remise en question.

Ne craignez-vous pas que des exemplaires de vos rapports de vérification soient remis au gouvernement bien à l'avance de sorte qu'il puisse préparer une réponse avant qu'il ne soit déposé au Parlement?

Mme Fraser : Notre pratique de vérification législative, qui est considérée comme une pratique exemplaire, veut que nous communiquions nos ébauches de rapports avec les ministères. Il s'agit là d'une étape presque nécessaire de nos vérifications car nous nous assurons auprès des ministères que nous comprenons bien la situation, que les faits sont justes et, et une fois la vérification terminée, nous demandons au sous-ministre de signer pour indiquer que les faits contenus dans le rapport sont exacts. Nous permettons par ailleurs au ministère de nous faire part de leurs commentaires au sujet du ton du rapport. S'ils estiment que certains paragraphes sont exprimés d'une façon susceptible que l'on comprenne mal ou que l'on interprète mal ce que nous tentons de dire, nous collaborons avec le ministère pour y remédier.

La réponse du ministère fait partie de nos rapports. Nous leur demandons de répondre à chacune des recommandations que nous faisons, s'ils sont d'accord ou non, et s'ils comptent prendre des mesures correctives. Cela ne peut qu'améliorer le rapport. Il serait dommage que nous fassions une vérification isolément, sans cet échange avec le ministère et qu'on se chicane ensuite au sujet des faits. Cela irait à l'encontre du but recherché par tout le processus.

Nous communiquons les ébauches de rapports avec les ministères, ensuite nous mettons la dernière main à nos rapports, et lorsque cela est fait, je propose au ministre intéressé de le breffer au sujet du rapport, soit les jours qui précèdent immédiatement le dépôt du rapport.

Le président : Vous avez dit qu'il vous fallait jusqu'à 18 mois pour terminer une vérification. J'aimerais savoir combien de temps il vous faut pour rencontrer les ministères et leur faire part de vos recommandations? Parlez-vous d'une semaine, de deux semaines ou d'un mois?

Mme Fraser : Nous leur remettons l'ébauche initiale et ils ont six semaines pour nous confirmer les faits et nous faire part de leurs commentaires. Nous mettons ensuite la dernière main à ce que nous appelons l'ébauche à l'intention du sous-ministre et nous leur donnons deux semaines pour y répondre. Vous comprendrez que dans certains ministères très importants, comme celui de la Défense nationale, il peut y avoir de nombreuses personnes qui travaillent à une vérification des faits. Nous travaillons avec eux sur des rapports de projets également en même temps que sur la vérification.

Senator Downe: To be clear, after the facts are checked and the deputy minister signs off, you then sit down you with the minister to review the final draft?

Ms. Fraser: No. Once the deputy minister has signed off, it goes to print.

Senator Downe: Do you send a copy of the final printout to the department?

Ms. Fraser: The final copy would be the deputy minister draft that we send out.

Senator Downe: I am sorry, I am not clear on that. The facts are checked and the deputy minister signs it off. Does the department get another copy of the report after that?

Ms. Fraser: No.

Senator Downe: They do not see the report again after the deputy minister signs off?

Ms. Fraser: That is correct. There could be changes. They would be minor in nature, probably editorial.

Senator Downe: Other than the deputy minister receiving the copy that he or she signed off on, you give no copies to any other parliamentarians prior to tabling it?

Ms. Fraser: I give no other copies.

Senator Downe: So the government has a copy in advance, but parliamentarians do not until you table it?

Ms. Fraser: The government has copies, including ministers, I presume, through their departmental briefings and through their own process. We would share a copy of the drafts with the Privy Council.

The Chairman: And with Treasury Board?

Ms. Fraser: We share a copy of the drafts with Treasury Board. We also brief the Leader of the Government in the Senate, usually the day before tabling.

Senator Carstairs: Yes.

Ms. Fraser: As Senator Carstairs will know.

Senator Downe: Do you brief the opposition or anyone else the day before tabling?

Ms. Fraser: No.

Senator Downe: That goes back to my question: Do you have any area of concern about that independence?

Ms. Fraser: No. The process with the departments is correct and appropriate and is a necessary element. Briefing the minister immediately before tabling is good as well because ministers often hear a different story from their departments than they might hear from us. They are the ones who are responsible. If we are trying to promote change, we can sometimes get that change by telling the

Le sénateur Downe : Soyons clairs : une fois que les faits ont été vérifiés et que le sous-ministre a signé, vous consultez alors le ministre pour examiner la version finale?

Mme Fraser : Non. Une fois que le sous-ministre a signé, le rapport est imprimé.

Le sénateur Downe : Envoyez-vous un exemplaire de la version finale au ministère?

Mme Fraser : La version finale est l'ébauche que nous avons envoyée au sous-ministre.

Le sénateur Downe : Je suis désolé, ce n'est pas clair pour moi. Les faits sont vérifiés et le sous-ministre signe. Le ministère reçoit-il un autre exemplaire du rapport après cela?

Mme Fraser : Non.

Le sénateur Downe : Il ne revoit plus le rapport, une fois que le sous-ministre l'a signé?

Mme Fraser : C'est exact. On pourrait y apporter des changements mineurs, sans doute de simples modifications rédactionnelles.

Le sénateur Downe : Sauf pour ce qui est de l'exemplaire que le sous-ministre a signé, vous ne donnez aucun exemplaire à d'autres parlementaires avant de déposer le rapport?

Mme Fraser : Je ne donne aucun autre exemplaire du rapport.

Le sénateur Downe : Le gouvernement en a donc un exemplaire à l'avance, mais les parlementaires n'en reçoivent aucun avant que vous ne déposiez le rapport?

Mme Fraser : Le gouvernement a des exemplaires, notamment les ministres, je présume, à la suite des breffages ministériels et de leurs propres processus. Nous faisons parvenir un exemplaire des ébauches au Conseil privé.

Le président : Et au Conseil du Trésor?

Mme Fraser : Nous remettons un exemplaire des ébauches au Conseil du Trésor. Nous breffons par ailleurs le leader du gouvernement au Sénat, habituellement la veille du dépôt du rapport.

Le sénateur Carstairs : Oui.

Mme Fraser : Comme madame le sénateur Carstairs le sait sans doute.

Le sénateur Downe : Est-ce que vous donnez une séance d'information à l'opposition ou à qui que ce soit d'autre la veille du dépôt?

Mme Fraser : Non.

Le sénateur Downe : Cela me ramène à ma question : avez-vous des réserves au sujet de cette indépendance?

Mme Fraser : Non. Le processus suivi avec les ministères est correct et approprié et c'est un élément nécessaire. En informer le ministre immédiatement avant le dépôt est également une bonne chose, car les ministères donnent souvent au ministre une version différente de la notre. Ce sont les ministres qui sont responsables. Si nous voulons promouvoir le changement, nous pouvons

minister our perception of issues and what the facts actually are, rather than the briefings that may have come up through the departments. The ministers are ultimately responsible for what goes on in their departments.

Senator Downe: The other area of independence that would be of some concern would be the appointment of the Auditor General. As I recall — and correct me if I am wrong — the term is for 10 years but it is not renewable?

Ms. Fraser: That is correct.

Senator Downe: There are other positions in government, for example the Chief Electoral Officer, that are served for a set time. When I say “set time,” I think the Chief Electoral Officer is appointed for 18 years. Are you concerned that 10 years is too restrictive?

Ms. Fraser: Actually, I think 10 is appropriate. I think longer than that would be too long. I think it should be a minimum of seven, at least seven. I think 10 years is fine. I also believe it should not be a renewable position.

I do not know if you are aware of the appointment process, but there is a process to the selection of the Auditor General. There is a search committee that is chaired by the President of the Institute of Chartered Accountants that brings forward names to a committee that then does the interviews. That committee is chaired by the President of the Treasury Board, and then that committee makes a recommendation to the Prime Minister. At this point, it is a nomination by the Prime Minister. In my case, there were public announcements or advertisements in the newspapers if people wanted to apply, and there was consultation with the opposition parties.

Senator Downe: I have one or two other questions on foundations. I have heard this evening how the foundations are doing very good work. How do we know that? Some of them do not have business plans, and not only are they not independent but also, according to the figures I have here, some of them are not even spending half of the money that they have received. Some of these foundations have been there since 1993, I understand, and they have received over \$9 billion. They still have over \$7 billion, and they have earned interest of \$1.7 billion — not million, billion. I do not think they were created to generate interest; they were created to give out grants and stimulate activity in certain areas. Do you have a concern that the surplus has been underestimated by \$7 billion because the money has been transferred to foundations and agencies?

Ms. Fraser: Let me go back to the point I was raising earlier. I did not want the concerns raised about accountability to lead one to the conclusion there are big issues — for example, mismanagement or management issues — in these foundations. I would not want people to make that link and I know that may have been done in certain cases.

parfois obtenir ces changements en donnant notre propre perception des questions en lui exposant les faits réels, plutôt que de laisser les ministères les en informer. Les ministres sont ultimement responsables de ce que ce qui se passe au sein de leur ministère.

Le sénateur Downe : Une autre question d'indépendance qui pourrait être préoccupante est la nomination du vérificateur général. Si j'ai bonne mémoire — et reprenez-moi si je me trompe — c'est un mandat de 10 ans qui n'est pas renouvelable?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Downe : Il y a d'autres nominations au sein du gouvernement, notamment pour le poste de directeur général des élections, qui sont pour une période déterminée. Lorsque je dis « une période déterminée », je pense que le directeur général des élections est nommé pour une période de 18 ans. Ne craignez-vous pas que 10 ans soit trop restrictif.

Mme Fraser : En fait, je pense que 10 ans est une période appropriée. Une période plus longue à mon avis trop longue. Je pense que ce devrait un minimum de sept ans, au moins sept ans. Je pense qu'une période de 10 ans est acceptable. Je crois également que le mandat ne devrait pas être renouvelable.

Je ne sais pas si vous êtes au courant du processus de nomination, mais il existe un processus pour choisir le vérificateur général. Un comité de recrutement, présidé par le président de l'Institut des comptables agréés, propose des noms à un comité qui fait alors les entrevues. Ce comité est présidé par le président du Conseil du Trésor, lequel fait ensuite une recommandation au premier ministre. À ce moment-ci, c'est le premier ministre qui nomme le vérificateur général. Dans mon cas, il y a eu des annonces publiques ou de la publicité dans les journaux pour les gens qui voulaient poser leur candidature, et il y a eu consultation avec les parties de l'opposition.

Le sénateur Downe : J'ai une ou deux autres questions au sujet des fondations. J'ai entendu ce soir qu'elles ne faisaient pas un très bon travail. Comment le savons-nous? Certaines d'entre elles n'ont pas de plan d'affaires, et non seulement elles ne sont pas indépendantes mais, selon les chiffres que j'ai ici, certaines d'entre elles ne dépensent même pas la moitié des fonds qu'elles ont reçus. Certaines de ces fondations existent depuis 1993 et ont reçu plus de 9 milliards de dollars. Elles ont toujours plus de 7 milliards de dollars, et elles ont gagné 1,7 milliard de dollars — non pas des millions, mais des milliards — en intérêt. Je ne pense pas qu'elle aient été créées pour générer des intérêts; elles ont été créées pour accorder des subventions et stimuler l'activité dans certains domaines. Ne pensez-vous pas que l'excédent a été sous-estimé de 7 milliards en raison des fonds qui ont été transférés aux fondations et aux agences?

Mme Fraser : Permettez-moi de revenir au point que j'ai soulevé précédemment. Je ne voulais pas qu'en raison des préoccupations qui ont été soulevées au sujet de la responsabilisation on en conclut qu'il y a de gros problèmes — par exemple, des problèmes de gestion ou de mauvaise gestion — au sein de ces fondations. Je ne voudrais pas que les gens fassent ce lien, et je sais qu'on l'a peut-être fait dans certains cas.

Obviously, I do not know how well they are doing, and I do not think many parliamentarians actually know how well they are doing. However, I think there are some very outstanding Canadians on these boards and I would not want anyone to think that the concerns we are raising are triggered by any particular issue of management problems within any of these foundations. That is not the case. It is more a question of accountability to Parliament.

On the table that we had in the public accounts, the first foundations were set up around 1997. That was the Foundation for Innovation. Under the government's accounting policy, which was largely based on cash, once those transfers were made or there was a commitment to make those transfers — that is, a formal agreement in place — the amount was booked as an expense. Yes, I have raised that in another matter in the public accounts. We have been raising that now for four or five years anyway, just saying, "I question if the accounting treatment is really the best one and that, when those accounting rules were set up, you would record a transfer when the cash went out the door. It was also at the same time that there were rules that you paid as you go. You did not pre-fund large amounts of money like this."

The Public Sector Accounting Board, which sets the accounting standards in government, has two projects under way which will resolve some of this issue. One is on the whole question of entities that should be included in the government's public accounts and the notion of control, and that "control" is not simply a legal definition of "control," or of a majority of board members but is, in substance, controlled. That is, do you actually direct the operations of the organization? If so, then you should include them in your reporting entity. We are looking at these foundations to see if some of them would not meet that definition and should not be included in the government's public accounts.

The second one is on the question of transfers. Should you be expensing the transfer when it is paid out, or can you have an asset, such as a pre-funding, and you would recognize it when the foundation itself transfers the money out to the people who are ultimately destined to receive these funds? Those two accounting projects are under way right now, and I would hope that there would be standards out within the next year. We will have to see what effect that might have on these statements.

Senator Day: Thank you very much for coming here tonight. I have a few points. Most of my questions go to clarification and understanding.

First, can you tell me about the Canadian Comprehensive Auditing Foundation?

Ms. Fraser: That foundation was set up in the 1970s by the Auditor General at the time, James MacDonnell. That organization helped to develop guidance and to do research on issues of interest to the public sector. For example, in the last few years there has been a very large initiative on performance reporting: For example, what would be some of the guidelines and

De toute évidence, je ne sais pas comment vont les choses au sein de ces fondations, et je ne pense pas que bien des parlementaires le sachent non plus en fait. Cependant, des Canadiens absolument exceptionnels siègent à ces conseils d'administration et je ne voudrais pas que quiconque pense que les préoccupations que nous soulevons soient attribuables à des problèmes de gestion au sein de ces fondations. Ce n'est pas le cas. C'est plutôt une question de reddition de comptes au Parlement.

D'après le tableau que nous avons aux comptes publics, les premières fondations ont été créées vers 1997. Il y eut la Fondation pour l'innovation. Selon la convention pour la comptabilité publique, qui était surtout une comptabilité de caisse, une fois que ces transferts étaient faits ou qu'on s'était engagés à faire ces transferts — c.-à-d. qu'un accord officiel était en place, le montant était comptabilisé comme une dépense. Oui, j'ai soulevé cette question dans un autre dossier aux comptes publics. Nous étudions maintenant la question depuis quatre ou cinq ans et nous disons : « Je me demande si c'est vraiment là le meilleur traitement comptable et si, lorsque ces règles ont été mises en place, on inscrivait un transfert lorsque le montant était versé. À cette époque, il y avait également une règle en place qui voulait que l'on paie au fur et à mesure. On ne finançait pas à l'avance des montants aussi importants. »

Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, qui établit les normes de comptabilité au gouvernement, a deux projets en cours qui résoudront une partie du problème. L'un de ces projets est sur toute la question des entités qui devraient être incluses dans les comptes publics du gouvernement et la notion de contrôle, et ce « contrôle » n'est pas simplement une définition légale du « contrôle », ou d'une majorité des administrateurs, mais il est, essentiellement, contrôlé : est-ce qu'on dirige en fait le fonctionnement de l'organisation? Dans l'affirmative, alors on devra les inclure dans son entité de reddition de comptes. Nous examinons ces fondations pour voir si certaines d'entre elles correspondent à cette définition et devraient être incluses dans les comptes publics du gouvernement.

Le deuxième projet porte sur la question des transferts. Devrait-on considérer le transfert comme une dépense lorsque l'argent est versé, ou pouvez-vous le considérer comme un bien, comme un préfinancement, et vous le réaliseriez lorsque la fondation verse l'argent aux destinataires ultimes? Ces deux projets de comptabilité sont en cours à l'heure actuelle, et j'espère que des normes seront établies au cours de la prochaine année. On verra quel impact cela pourra avoir sur ces bilans.

Le sénateur Day : Merci beaucoup d'être venue ici ce soir. J'ai quelques questions, et la plupart visent à obtenir un éclaircissement ou à me permettre de mieux comprendre.

Tout d'abord, pouvez-vous me parler de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée?

Mme Fraser : La fondation a été créée dans les années 70 par le vérificateur général de l'époque, James MacDonnell. Cette organisation a aidé à élaborer des conseils et à faire de la recherche sur des questions d'intérêt pour le secteur public. Par exemple, ces dernières années, il y a eu une initiative très importante sur la présentation de l'information sur le rendement :

principles around performance reporting? They have had conferences on this subject. They have had discussions with government, with the private sector and with legislators. We provide a fair bit of the funding to this foundation; provincial auditors do as well. They also receive funding from the private sector and from various governments. It is really a private/public sector research organization.

Senator Day: In the Main Estimates, the transfer of \$380,000 is the funding to which you just referred that you transferred to that foundation so that they can perform their good work?

Ms. Fraser: That is correct.

Senator Day: So that I am clear, in the Supplementary (A) Estimates, it looks as if you did not use all of your funds last year, and you are asking for permission to transfer forward into this year about \$3 billion. Is that correct? Would that be possible?

Mr. John Wiersema, Deputy Auditor General, Office of the Auditor General of Canada: That, Mr. Chairman, is the routine carry-forward provision that all departments and agencies of governments are entitled to, where we can carry forward up to 5 per cent of our operating budget. That has been lapsed from the previous year. That is our application for that routine carry-forward.

Senator Day: You are bringing forward that \$3 billion from the previous fiscal year? You are asking for permission to do that?

Mr. Wiersema: It is up to \$3 million.

Senator Day: Millions and billions.

Mr. Wiersema: Yes, Mr. Chairman, it is a \$3 million carry forward.

Senator Day: We made that mistake when we had the President of the Treasury Board before us as well. Maybe you could ask them why they put it at the top of these Main Estimates in thousands of dollars and then on the same page you will see that they add three zeros. They do not shorten it up in the same way. Sometimes it is in thousands; sometimes in millions. Is there a reason for that? Is that a generally accepted accounting principle?

Ms. Fraser: I would suspect there is no rational reason behind that. They have a project under way on the whole presentation of estimates and how to make them clearer.

The Chairman: Yes, they do.

Ms. Fraser: I would encourage them to be doing that because it is not an easy process.

Senator Day: It is not. That brings me to my next question. We have heard from the Treasury Board secretariat that they are entering into a review of their Main Estimate presentation of documents and the process. You had made mention that you

par exemple, quelles seraient les lignes directrices et les principes entourant la présentation de l'information sur le rendement? Il y a eu des conférences sur la question. Ils ont eu des discussions avec le gouvernement, avec le secteur privé et avec les législateurs. Nous assurons une bonne partie du financement de cette fondation; les vérificateurs provinciaux également. Ils reçoivent par ailleurs des fonds du secteur privé et de divers gouvernements. Il s'agit vraiment d'une organisation de recherche des secteurs privé et public.

Le sénateur Day : Dans le Budget principal des dépenses, le transfert de 380 000 \$ est le montant que vous avez transféré à cette fondation, comme vous venez tout juste de le dire, afin qu'elle puisse faire un bon travail?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Day : Pour que ce soit bien clair, selon le Budget supplémentaire des dépenses (A), il semblerait que vous n'avez pas utilisé tous vos fonds l'an dernier, et que vous demandiez la permission de reporter environ 3 milliards de dollars cette année. Est-ce exact? Serait-ce possible?

M. John Wiersema, vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général du Canada : Monsieur le président, il s'agit là de la disposition de report à laquelle tous les ministères et toutes les agences du gouvernement ont droit, selon laquelle il est possible de reporter jusqu'à 5 p. 100 de notre budget de fonctionnement. C'est un montant non utilisé l'année précédente. C'est ainsi que nous nous prévalons de cette disposition de report courante.

Le sénateur Day : Vous reportez ces trois milliards de dollars de l'exercice précédent? C'est pour cela que vous demandez une autorisation?

M. Wiersema : Cela va jusqu'à trois millions de dollars.

Le sénateur Day : Des millions et des milliards.

M. Wiersema : Oui, monsieur le président, c'est un report de trois millions de dollars.

Le sénateur Day : C'est une erreur que nous avons faite lors de la comparution du président du Conseil du Trésor. Peut-être pourriez-vous demander pourquoi la mention en milliers de dollars est indiquée en haut de page et pourquoi, sur la même page, on ajoute ensuite trois zéros. Les abréviations ne se font pas systématiquement de la même façon. Parfois on parle en milliers, parfois en millions. Y a-t-il une raison à cela? Est-ce un principe de comptabilité généralement admis?

Mme Fraser : Je doute qu'il y ait une explication rationnelle à cela. Il y a un projet en cours sur la présentation d'ensemble du budget des dépenses, afin de le rendre plus clair.

Le président : Effectivement.

Mme Fraser : C'est une initiative qu'il faut encourager, car c'est loin d'être un processus facile.

Le sénateur Day : Effectivement pas. Ce qui m'amène à ma question suivante. Le Secrétariat du Conseil du Trésor nous a dit qu'il envisageait un examen de la présentation des documents du Budget principal des dépenses ainsi que du processus y afférent.

would be participating in that. We too have been invited to participate in that process. Do you see how we might be able to participate together, or will we work in silos here?

Ms. Fraser: I would certainly hope that we would all work together on this. If we all work separately, we might all end up in different places. They do have a resource that just came in to the secretariat this week that we know well, and that will be leading this project. I would hope there would be a way to bring everyone together.

Senator Day: Do you have any specifics on the process yet?

Ms. Fraser: I have no specifics. To my knowledge, the resource just started this week. He will need to scope out what he wants to do and how he is planning to do it.

Senator Day: We will look forward to working with you on that.

Ms. Fraser: Thank you.

Senator Day: Regarding the point raised by my colleague Senator Downe about when the deputy minister signs off on your review, I note when you do your report, in different coloured ink at the bottom, you have something to the effect that the department agrees with this report, that it will implement all these things and agrees with our recommendation. When does that comment come?

Ms. Fraser: That would be at the time the deputy minister signs off. If you go into the detailed report, you will see that the departments give much longer responses to each one of the recommendations and often have a very long response at the end. In the summary at the beginning, we just indicate if they have agreed or not. That is our summary of their response. They give quite an elaborate response to each one of the recommendations, usually.

Senator Day: That elaborate response is done before they sign off. They have a chance to review the report and say, "Yes, we agree," or "We do not agree, and this is why we do not agree," and so forth. They do all of that before they sign off and give it to you to publish and report to us?

Ms. Fraser: The draft, if you will, goes through all that review process. Then we finalize the draft. We give that to the deputy minister. We ask the deputy minister to send us back a letter confirming the facts and giving us their response.

Senator Day: Regarding the audits that you do, first, is "performance audit" synonymous with "value-for-money audit"?

Ms. Fraser: Yes.

Senator Day: It is the same thing?

Vous nous avez dit que vous y participeriez. Nous avons été invités à y participer également. Voyez-vous comment nous pourrions participer ensemble à l'exercice, sans travailler isolés les uns des autres?

Mme Fraser : J'espère bien que c'est un projet auquel nous travaillerons de concert. Si nous y travaillons séparément, nous risquons d'aboutir à des résultats qui ne concorderont pas. Mais une personne-ressource est justement entrée en fonction au secrétariat, cette semaine. C'est un homme que nous connaissons bien et qui sera chargé du projet. J'espère bien que nous trouverons moyen de travailler de concert.

Le sénateur Day : Est-ce que vous avez des détails sur le processus, pour le moment?

Mme Fraser : Non, je n'ai pas de détails. À ce que j'en sais, la personne-ressource est entrée en fonction seulement cette semaine. Il lui faudra déterminer ce qu'il veut et comment s'y prendre.

Le sénateur Day : Nous nous faisons une joie à l'idée de collaborer avec vous à ce projet.

Mme Fraser : Je vous en remercie.

Le sénateur Day : En ce qui concerne la question soulevée par mon collègue le sénateur Downe sur le moment où le sous-ministre donne son aval à votre examen, je note que, quand vous effectuez votre rapport, y figure, en bas, dans une encre d'une couleur différente, une mention comme quoi le ministère est d'accord avec le rapport, mettra le tout en oeuvre et convient de votre recommandation. À quel moment cette mention est-elle apportée?

Mme Fraser : Eh bien, c'est au moment où le sous-ministre donne son aval. Si vous examinez le rapport détaillé, vous constaterez que les ministères donnent des réponses très détaillées à chacune des recommandations et qu'il y a souvent une très longue réponse à la fin. Dans le sommaire, au début, nous indiquons seulement si les gens du ministère sont d'accord ou pas. C'est un résumé de leur réponse, généralement donnée avec beaucoup de détails pour chacune des recommandations.

Le sénateur Day : La réponse détaillée est fournie avant que l'aval soit donné. Ils ont donc l'occasion d'examiner le rapport et de dire : « Oui, nous sommes d'accord » ou « Non, nous ne sommes pas d'accord, et voici pourquoi. » Tout ceci s'effectue avant que le ministère donne son aval à la publication du rapport, qui nous est ensuite transmis.

Mme Fraser : Il existe tout un processus d'examen du rapport, que l'on pourrait appeler provisoire. Puis intervient le rapport définitif, qui est présenté au sous-ministre. C'est alors que nous demandons au sous-ministre de nous renvoyer une lettre confirmant les faits et indiquant la réponse du ministère.

Le sénateur Day : En ce qui concerne les vérifications que vous effectuez, tout d'abord, est-ce que « vérification du rendement » et « vérification de l'optimisation des ressources » sont synonymes?

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Day : Ce sont des synonymes?

Ms. Fraser: It is the same thing. We changed the name after the peer review, because performance audit is the international term, and we think it better depicts what we actually do than perhaps value-for-money, which seems to imply we do some evaluation role, which we do not do.

Senator Day: Did all of the participants in this international value-for-money audit practice, as it was then referred to, do a performance or a value-for-money audit in their own countries as well?

Ms. Fraser: They do, though the legislative mandates can be quite different. Great Britain is very much like us, but France is a court system. It is legally based, and it is called the "court of accounts." In fact, in the French system, a civil servant is personally responsible for an invoice, for example, until a court relieves him of that responsibility. The court can impose sanctions, convict people and impose fines. It is a legalistic system as compared to our system.

Senator Day: Presumably they would have a financial audit by people trained in financial matters, and then they would have the legal people doing performance audit that deals with corporate structure, governance and that kind of thing? They are two different groups.

Ms. Fraser: They are the same group. More lawyers are in their system than in ours, but they would conduct audit work like we do, bring it to the court and then have the departments come in and answer to the courts. It is a very different process than ours. They pay a lot more attention to compliance with authorities. They are very focused on authorities, so they would do performance audits but perhaps not quite in the same way as we would.

Senator Day: What about the other countries involved, for example, Netherlands?

Ms. Fraser: Netherlands is much like us. Even though they call it a court, it is very much like us. What is interesting in the Netherlands is that there are three Auditors General, and they are former politicians. They are named, I would almost say, by the major parties, so that there is a bit of a political balance, if you will, before the reports go out.

The Chairman: I like our system better.

Ms. Fraser: Norway is the same. The Auditor General of Norway was, in fact, the former Minister of Fisheries. The systems are very different throughout the world.

The Chairman: Do they have auditing training or accounting training?

Ms. Fraser: No.

Mme Fraser : Oui, ce sont des synonymes. Nous avons changé la terminologie après l'examen par les pairs. Tout d'abord, la vérification du rendement est l'expression internationale, et nous pensons qu'elle décrit mieux nos activités que de vérification de l'optimisation des ressources, qui semble sous-entendre une quelconque fonction d'évaluation, que nous ne remplissons pas.

Le sénateur Day : Tous les participants à l'examen par un comité international de pairs des pratiques de vérification de l'optimisation des ressources, pour reprendre l'expression utilisée à l'époque, effectuent-ils également dans leur pays une vérification du rendement ou de l'optimisation des ressources?

Mme Fraser : Oui, bien que les mandats législatifs puissent différer de façon marquée. Ce qui se fait en Grande-Bretagne ressemble beaucoup à ce qui se fait chez nous. En France par contre, il y a un système juridique, avec une instance particulière, la Cour des comptes. Dans le système français, un fonctionnaire est responsable personnellement d'une facture, par exemple, tant qu'un tribunal ne l'a pas déchargé de cette responsabilité. La cour peut infliger des sanctions, condamner des personnes et donner des amendes. Comparativement au nôtre, c'est un système à tendance juridique.

Le sénateur Day : Je suppose qu'il y a une vérification financière, effectuée par des spécialistes, puis une vérification du rendement, effectuée par des spécialistes de la loi, et traitant des structures d'entreprise, de la gouvernance et de ce type de choses. Ils doivent avoir deux groupes différents.

Mme Fraser : Non, il s'agit du même groupe. Il y a plus d'avocats dans leur système que dans le nôtre, mais ils effectuent un travail de vérification comme le nôtre, le présente à la cour et demandent au ministère de se présenter et de répondre aux questions de la cour. Le processus est très différent du nôtre. L'accent est mis sur le respect des autorités. La question des autorités est primordiale, si bien qu'ils effectuent effectivement des vérifications du rendement, mais peut-être pas tout à fait de la même façon que nous.

Le sénateur Day : Qu'en est-il des autres pays participants, des Pays-Bas, par exemple?

Mme Fraser : Les Pays-Bas s'y prennent plus ou moins comme nous, même s'ils appellent cela une cour. Un point intéressant est que, aux Pays-Bas, il existe trois vérificateurs généraux, tous d'anciens politiciens. Ils sont nommés, pourrais-je dire, par les partis principaux, si bien qu'on arrive à un certain équilibre politique, si vous voulez, avant la publication des rapports.

Le président : J'aime mieux notre système.

Mme Fraser : En Norvège, c'est la même chose. Le vérificateur général de Norvège est, en fait, l'ancien ministre des Pêches. Les systèmes diffèrent beaucoup d'un point du globe à l'autre.

Le président : Ces gens ont-ils une formation en vérification ou en comptabilité?

Mme Fraser : Non.

Senator Day: Maybe we could evolve into that. What I am trying to get to here is that there seems to me to be two different types of activities that your group at the Auditor General's office is performing here. Your description in France highlights that a bit.

How long has it been that the Canadian Auditor General has been involved in the performance value-for-money audits as opposed to what accountants used to do, which is look after financial audits?

Ms. Fraser: You are right that the traditional role of auditors was to look at the financial statements and the financial transactions. During the 1960s, the Auditor General started to report on what he called at the time "non-productive payments" in the Public Accounts of Canada. That evolved, and the Auditor General Act was changed in 1977 to give the value-for-money mandate, so we have been doing that kind of work since then.

The act was again modified in 1995 to create the position of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development, which is part of the office, and we audit the sustainable development strategies of the departments. We receive what are called "petitions," but they are not petitions in the way that we would usually think of them from the public. Johanne Gélinas, who is the commissioner, has a group of largely environmental experts who do one report a year, mostly on environmental issues. Fisheries was included in the last one. We have done pesticide management. We have looked at the Great Lakes. There have been a variety of issues that we have looked at.

Senator Day: Those were environmental-type audits?

Ms. Fraser: Yes.

Senator Day: Is that group covered within your budget?

Ms. Fraser: Yes.

Senator Day: Is it \$73 million?

Ms. Fraser: They are included.

Senator Day: How many are in your department?

Ms. Fraser: There are 580 people.

Senator Day: Roughly, how many of those would do what I would describe as the traditional financial auditing?

Ms. Fraser: If you look at our performance report, you will see half of our work is on the financial side.

Senator Day: That is helpful.

Ms. Fraser: Half is performance and half is everything else, but that is largely the financial audits, the special examinations and the assessments of the three agencies.

Senator Day: Would the special examinations be primarily a performance audit?

Le sénateur Day : Peut-être pourrions-nous en arriver à ce stade. Il me semble que le Bureau du vérificateur général effectue en fait deux sortes d'activités. Votre description du système français illustre ce à quoi je veux en venir.

Depuis combien de temps le vérificateur général du Canada participe-t-il à des vérifications de l'optimisation des ressources, par opposition aux vérifications financières traditionnellement effectuées par des comptables?

Mme Fraser : Effectivement, la fonction du vérificateur était traditionnellement d'examiner les transactions et les états financiers. C'est durant les années 60 que le vérificateur général a commencé à faire des rapports sur ce qu'on appelait à l'époque les « paiements improductifs » des comptes publics du Canada. Les choses ont évolué et la loi de 1977 sur le vérificateur général a stipulé le mandat de vérification de l'optimisation des ressources, si bien que nous effectuons depuis ce type de travail.

La loi a été modifiée à nouveau en 1995 pour établir la fonction de Commissaire à l'environnement et au développement durable, qui fait partie du bureau et la vérification des stratégies de développement durable des ministères. Nous recevons des « pétitions », mais pas au sens que l'on donne généralement au mot. Johanne Gélinas, la commissaire à l'environnement et au développement durable, est à la tête d'un groupe d'experts, essentiellement dans le domaine de l'environnement, et produit un rapport par an, généralement sur des questions ayant trait à l'environnement. Les pêches figuraient dans le dernier. Nous avons abordé également la gestion des pesticides. Nous nous sommes penchés sur le bassin des Grands Lacs. Bref, nous avons envisagé toute une gamme de questions.

Le sénateur Day : Il s'agissait de vérifications de type environnemental?

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Day : Ce groupe est-il couvert par votre budget?

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Day : Est-il de 73 millions de dollars?

Mme Fraser : Ils y sont inclus.

Le sénateur Day : Combien sont-ils dans votre service?

Mme Fraser : Il y a 580 personnes.

Le sénateur Day : Approximativement, combien s'occuperaient de ce que je décrirais comme des vérifications financières traditionnelles?

Mme Fraser : Si vous examinez notre rapport sur le rendement, vous constaterez que la moitié de notre travail porte sur l'aspect financier.

Le sénateur Day : C'est un renseignement utile.

Mme Fraser : La moitié du rendement et la moitié du reste, mais il s'agit en grande partie des vérifications financières, des examens particuliers et des évaluations des trois organismes.

Le sénateur Day : Les examens particuliers consistent-ils principalement en vérifications du rendement?

Ms. Fraser: Yes.

Senator Day: It looked to me as though they are primarily performance audits. You have systems in place, governance issues and all that kind of thing.

Ms. Fraser: Yes.

Senator Day: Are about half or maybe a little more into the performance activity and reviewing aspect?

Ms. Fraser: That is right.

Senator Day: It seems to me that the work is different. Do you have business administration people, public administration people and lawyers? In your department, of those 600 people, half might be that kind of person?

Ms. Fraser: Many people are surprised that of the 600 people, only 200 have professional accounting designations. To be a member of the professional staff of the office, staff must have professional accounting designations, for example, a CA, CMA, CGA or a master's degree.

We have people who have environmental science and public administration degrees. We have lawyers, economists, IT specialists, engineers and human resource professionals. We had a doctor on staff for a short time who helped us with the drug benefit programs. It is a diversified group in order to be able to do these performance audits.

Senator Day: You have teams of people, depending on what you are looking at, I suppose. You would put in a different team of people with different expertise, depending on the material?

Ms. Fraser: That is right.

Senator Carstairs: We are engaged in this matter in another committee. In terms of the 580 people that you employ, do you know how many are visible minorities?

Ms. Fraser: Yes, I do have the figures with me in our performance report, I believe.

The Chairman: Are the 580 employees in one building or are they spread out in many different buildings and locations?

Ms. Fraser: Most of our staff are here in Ottawa. We are in one location at 240 Sparks Street. We also have offices in Halifax, Montreal, Edmonton and Vancouver. Halifax looks after our East Coast work, Montreal is largely Crown corporation work, Edmonton does the audit of the Northwest Territories and Vancouver does work on the West Coast as well as the Yukon.

I will have to send that information on employment figures to the committee.

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Day : J'avais l'impression qu'il s'agissait principalement de vérifications du rendement. Vous avez des systèmes en place, des questions de gouvernance et ce genre de choses.

Mme Fraser : Oui.

Le sénateur Day : Un peu plus de la moitié s'occupe donc d'examiner le rendement?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Day : Il me semble que le travail est différent. Avez-vous des employés en administration des affaires, des employés en administration publique et des avocats? Sur les 600 employés de votre service, la moitié pourrait se composer de ce genre d'employés?

Mme Fraser : Beaucoup de gens sont étonnés d'apprendre que sur 600 employés, seulement 200 ont le titre de comptables professionnels. Pour être membre du personnel professionnel du bureau, le personnel doit avoir un titre de comptable professionnel, par exemple, ACA, CMA, CGA ou une maîtrise.

Nous avons des gens qui détiennent des diplômes en science environnementale et en administration publique. Nous avons des avocats, des économistes, des spécialistes en technologie de l'information, des ingénieurs et des professionnels en matière de ressources humaines. Nous avons eu un médecin à notre effectif pendant une brève période qui nous a aidés avec les programmes d'assurance-médicaments. Pour pouvoir exécuter ces vérifications du rendement, nous avons besoin d'un groupe diversifié.

Le sénateur Day : Vous avez des équipes de gens en fonction du sujet que vous étudiez, je suppose. Vous constituez des équipes de gens qui possèdent des compétences différentes, en fonction du type de vérification?

Mme Fraser : C'est exact.

Le sénateur Carstairs : Nous nous occupons de cette question dans un autre comité. Sur les 580 personnes que vous employez, connaissez-vous le nombre d'entre elles qui appartiennent à des minorités visibles?

Mme Fraser : Oui, j'ai les chiffres avec moi dans notre rapport sur le rendement, je crois.

Le président : Ces 580 employés sont-ils situés dans un édifice ou sont-ils dispersés dans différents édifices et différents endroits?

Mme Fraser : La plupart de notre effectif se trouve ici à Ottawa. Nous sommes situés à un endroit, au 240 de la rue Sparks. Nous avons aussi des bureaux à Halifax, à Montréal, à Edmonton et à Vancouver. Halifax s'occupe de nos travaux sur la côte Est, Montréal s'occupe essentiellement des travaux concernant les sociétés d'État, Edmonton s'occupe de la vérification dans les Territoires du Nord-Ouest et Vancouver fait du travail sur la côte Ouest ainsi qu'au Yukon.

Il faudra que j'envoie au comité les renseignements concernant les données d'emploi.

Senator Downe: Of the 580 employees, how many are based outside the National Capital Region?

Ms. Fraser: There are probably 100 or less. The regional offices tend to be quite small. Most of our work is in Ottawa. I would be glad to send you the exact numbers.

Senator Downe: That is close enough.

Senator Day: I have a couple of points for clarification. Earlier I believe you said that in the selection committee for your position, the Institute of Chartered Accountants is involved.

Ms. Fraser: Yes, the President of the Institute of Chartered Accountants leads a search committee. I believe there is representation from across the country on that search committee. They bring forward names of potential candidates for the position. Those names are then submitted to a selection committee, chaired by the President of the Treasury Board.

Senator Day: Is the makeup of the search committee that hires the selection committee not reflective of the more traditional financial audit role?

Ms. Fraser: Probably, but I think it says in our act that the Auditor General has to be a qualified accountant, and the Auditor General does have to sign off on the financial statements. The person would have to be a chartered accountant. Under current legislation and practice rights, a chartered accountant has to sign the financial statements.

Senator Day: Of the 600 professionals and masters level people, you have 200 that are professional accountants?

Ms. Fraser: They are not necessarily chartered accountants.

Senator Day: They could be certified management accountants, et cetera. I would like to know what you might be doing in respect of the following: I have read your comments recently and they are repeated in the November report. I agree that when the Auditor General comes forward with a report, there is the danger of painting the entire public service with the same brush, especially when the report is on a rather limited activity in a small part of a large public service.

You also made the point that sometimes the government might overreact by creating more rules or doing away with a program that simply needed a little fixing. The unfortunate result of your report might be an overreaction by the government. What are you doing to mitigate the reactions to your reports, which obviously have a pretty profound and sometimes not terribly desirable result?

Ms. Fraser: Yes, I indicated in the introduction to the November report that there are two unintended consequences of any audit, in fact. It could also be applied to internal audits as well. The first is that findings become generalized unfairly to the broad public service when it is an isolated case or an isolated audit scope. We try to take great care when presenting the findings of those kinds of audits to say that they should not be generalized. If

Le sénateur Downe : Sur les 580 employés, combien travaillent à l'extérieur de la région de la capitale nationale?

Mme Fraser : Probablement 100 ou moins. Les bureaux régionaux ont tendance à être assez petits. La plus grande partie de notre travail s'effectue à Ottawa. Je me ferai un plaisir de vous envoyer les chiffres exacts.

Le sénateur Downe : Ces renseignements me suffisent.

Le sénateur Day : J'aimerais avoir certains éclaircissements. Plus tôt je crois, vous avez dit que l'Institut des comptables agréés participe au comité de sélection pour votre poste.

Mme Fraser : Oui, le président de l'Institut des comptables agréés dirige un comité de recherche. Je crois que ce comité de recherche se compose de représentants d'un peu partout au pays. Il propose les noms de candidats possibles au poste. Ces noms sont alors remis à un comité de sélection présidé par le président du Conseil du Trésor.

Le sénateur Day : La composition du comité de recherche qui engage le comité de sélection ne traduit-elle pas la fonction plus traditionnelle de vérification financière de ce poste?

Mme Fraser : Probablement, mais je crois que l'on précise dans notre loi que le vérificateur général doit être un comptable qualifié, et le vérificateur général doit approuver les états financiers. Le titulaire du poste doit être comptable agréé. Aux termes de la loi en vigueur et des droits de pratique, c'est un comptable agréé qui doit signer les états financiers.

Le sénateur Day : Sur 600 professionnels et titulaires de maîtrise, vous en avez 200 qui sont comptables professionnels?

Mme Fraser : Ce ne sont pas nécessairement des comptables agréés.

Le sénateur Day : Ils peuvent être comptables en management accrédité, et cetera. Je voudrais savoir ce que vous feriez dans une situation donnée. J'ai lu les commentaires que vous avez faits récemment et qui sont repris dans le rapport de novembre. Je suis d'accord avec vous pour dire que quand le vérificateur général publie un rapport, il y a un risque que la fonction publique tout entière soit dénigrée par ce rapport, surtout si celui-ci porte sur une activité plutôt limitée dans un petit secteur d'une grande fonction publique.

Vous avez aussi fait remarquer que parfois, le gouvernement peut réagir trop vivement en créant davantage de règles ou en se débarrassant d'un programme qui avait seulement besoin de quelques retouches. Votre rapport peut avoir un résultat regrettable, c'est-à-dire une réaction exagérée du gouvernement. Qu'allez-vous faire pour atténuer les réactions à vos rapports, qui ont manifestement des conséquences très profondes et parfois pas tellement souhaitables?

Mme Fraser : Oui, j'ai dit dans l'introduction du rapport de novembre que toute vérification a bel et bien deux conséquences non voulues. Cela peut aussi s'appliquer aux vérifications internes. La première est que les conclusions soient injustement généralisées à l'ensemble de la fonction publique alors qu'elles visent seulement un cas isolé ou un secteur limité. Nous essayons de présenter les résultats de nos vérifications avec le plus grand

you go back to some of the more highly visible audits we have had, we have been careful to say that when presenting the findings, and to caution the media, in particular, not to generalize this to all. I certainly do that at speaking engagements as well. I am not sure that we can do much more than that.

On the question of controls, the issue is that when there are findings, at times the government tends to impose or may impose more controls, or people may become much more reluctant to take reasonable risk in managing programs. I will use the example of the Grants and Contributions Programs in HRDC. There was an audit that everyone is familiar with, an internal audit and an Auditor General's report. We had a follow-up to that audit in 2002. In that audit we said that we believe government had overcorrected and that there were too many controls impeding the efficiency and effectiveness of the program.

I see some of it now, in many ways, in that there are many requirements. We have had many discussions with non-profit organizations, in particular, who talk about the level of controls and documentation. Many of them are finding it extremely burdensome and costly. I have been trying to get this project going in my office to see what we could propose that would be more efficient, would meet accountability requirements but would actually relieve some of that burden. I would like us to undertake that project in conjunction with government over the next year or two to try to present a different model that would still meet basic accountability and good management practices but would not be quite so oppressive on bureaucrats and on the organizations that are receiving this funding.

The Chairman: The President of the Treasury Board suggested that they are looking at a number of these new ways now by using the internet more so there would not be such an enormous paper burden once people started to file on the internet. It would be faster, cheaper and not such a big burden. They are certainly looking at it.

Ms. Fraser: There are certainly ways to do it. It is, perhaps, a human reaction when there has been strong criticism of management issues, that everyone hunkers down a bit and overcorrects. I thought it important that the Auditor General make that comment and to say that when we come out with these findings we are not proposing that there be more rules and procedures put in place. In general, we said in many cases that the rules were fine but often they were not respected.

Senator Day: I think you are going beyond human error on these issues. It was not a human error issue. It was a reaction to the media and the public's perception of the Auditor General's report. That is what you were talking about. I agreed with you on

soin en précisant qu'il faut éviter de généraliser. Si vous consultez certaines vérifications parmi les plus médiatisées que nous avons faites, vous constaterez que nous avons fait bien attention de dire, dans la présentation de nos conclusions, qu'il faut éviter de généraliser et nous avons même fait une mise en garde à l'intention des médias. J'en fais autant à chaque fois que je prends la parole. Je ne suis pas sûre que l'on puisse faire plus que cela.

Sur la question des contrôles, il arrive parfois que le gouvernement ait tendance à mettre des contrôles plus serrés à la suite de constatations ou bien des gens peuvent hésiter davantage à prendre des risques raisonnables dans la gestion des programmes. Je vais donner l'exemple du Programme des subventions et contributions à DRHC. Il y a eu une vérification que tout le monde connaît bien, une vérification interne et un rapport du vérificateur général. Nous avons fait un suivi de cette vérification en 2002. Dans cette vérification, nous avons dit que nous pensions que le gouvernement avait surréagi et qu'il y avait trop de contrôles faisant obstacle à l'efficacité et à l'efficacéité du programme.

Je constate actuellement la même situation, à bien des égards, en ce sens qu'il y a beaucoup d'exigences. Nous avons eu de nombreuses discussions avec des organisations à but non lucratif, en particulier, qui traitent des niveaux de contrôle et de documentation. Beaucoup trouvent que c'est extrêmement lourd et coûteux. J'ai essayé de lancer un projet à mon bureau pour voir ce que nous pourrions proposer qui serait plus efficace, qui répondrait aux besoins en matière de reddition de comptes mais qui allégerait quelque peu ce fardeau. Je voudrais que nous entreprenions ce projet de concert avec le gouvernement d'ici un an ou deux pour essayer de présenter un modèle différent qui répondrait quand même aux exigences de base en matière de responsabilité et de bonnes pratiques de gestion, mais qui imposerait un fardeau un peu moins lourd aux fonctionnaires et aux organisations qui reçoivent ces fonds.

Le président : Le président du Conseil du Trésor a dit que l'on envisage actuellement diverses nouvelles manières de procéder en utilisant davantage Internet pour alléger la paperasserie. Ce serait plus rapide, moins coûteux et moins lourd. Il est certain qu'on envisage cette option.

Mme Fraser : Il y a certainement des manières de le faire. C'est une réaction peut-être typiquement humaine quand on a formulé de sévères critiques en matière de gestion, c'est-à-dire que les personnes visées peuvent avoir tendance à réagir de façon excessive. Je trouve qu'il est important que le vérificateur général fasse cette observation et dise que quand nous publions de telles conclusions, nous ne proposons pas d'instaurer davantage de règles et de procédures. En général, nous avons dit bien souvent que les règles étaient très bien, mais qu'elles n'étaient pas respectées.

Le sénateur Day : Je trouve que vous allez plus loin que l'erreur humaine dans ces dossiers. Ce n'était pas une erreur humaine. C'était une réaction aux médias et à la perception publique face au rapport du vérificateur général. C'est de cela que vous parlez.

the points and I wonder what we can do to mitigate. You mentioned some points and I think we have to continue to think about that matter.

Ms. Fraser: If I might, Mr. Chairman, we do have the information on employment equity. I will ask Mr. Wiersema to give that information to the senators.

Mr. Wiersema: I apologize for not putting my hand on this more quickly. As of March 31, 2004, we had 585 employees, 321 of them — one, in particular — were woman, which was 54.9 per cent of our office staff and the representation that we think we should have is 52.1 per cent, so we are better than on target on that one.

With respect to Aboriginal peoples, we had 9. They are 1.5 per cent of our office as opposed to the workforce availability of 1.9 per cent. For persons with disabilities, we had 20, which is 3.4 per cent as opposed to workforce availability of 3.6, so we are close there. With respect to persons of a visible minority, we had 47, or 8 per cent of our office, as opposed to workforce availability of 10.6 per cent.

The Chairman: That is better than the general public.

Mr. Wiersema: We are not doing too badly. When we break it down by level in the office in terms of the management grouping and the professional categories and so on, we have bigger gaps there but, office-wise, we are doing reasonably well.

The Chairman: Would you mind sending us the detailed breakdown? We do not need it now. If you could send that, it would be fine.

Before returning to Senator Comeau I would like to ask a general question, again going back to this blue ribbon panel. If you were to have the office of the Auditor General's budget being determined independently, which is the thing that you really want, independent of Treasury Board, how would you handle requests for contingency funds and carry forward provisions and so on? If this blue ribbon panel says, "This is it!" and suddenly you need contingency funds, how would you handle that? Would you bring them back again?

Ms. Fraser: Yes. I think we would have to go back to them again to explain why we needed additional funding.

The one advantage we saw with the blue ribbon panel is that it would be put into the process as it exists now. We would have to make a submission to the Treasury Board and we would go through the normal process. We do plan for contingencies, but should something happen that is quite extraordinary — and I have a hard time imagining what that would be at times — we would get additional mandates given to us. New organizations are created, but we do not automatically go back and ask for funding each time that happens. We sort of wait for a period of time.

Je suis d'accord avec vous à ce sujet et je me demande ce que nous pouvons faire pour l'atténuer. Vous avez fait quelques observations et je pense que nous devons continuer d'y réfléchir.

Mme Fraser : Monsieur le président, si je peux me permettre, nous avons les renseignements demandés sur l'équité en matière d'emploi. Je vais demander à M. Wiersema de donner ce renseignement aux sénateurs.

M. Wiersema : Je m'excuse de ne pas m'être manifesté plus rapidement là-dessus. Au 31 mars 2004, nous avons 585 employés, dont 321 étaient des femmes — une en particulier —, ce qui représentait 54,9 p. 100 de notre personnel et nous croyons que la représentation que nous sommes censés avoir est de 52,1 p. 100, de sorte que nous avons dépassé l'objectif là-dessus.

Pour les Autochtones, nous en avons 9. Ils représentent 1,5 p. 100 de notre personnel, alors qu'ils constituent 1,9 p. 100 de la population active. Quant aux personnes handicapées, nous en avons 20, soit 3,4 p. 100, par rapport à 3,6 p. 100 de la population active disponible, et nous sommes donc proches. Pour les membres des minorités visibles, nous en avons 47, soit 8 p. 100 de notre personnel, en comparaison de 10,6 p. 100 de la population active disponible.

Le président : C'est mieux que la moyenne.

M. Wiersema : Nous nous débrouillons assez bien. Si l'on fait une ventilation par niveau du personnel, par groupe de gestion et catégorie professionnelle et tout le reste, on constate des écarts plus prononcés, mais pour l'ensemble du personnel, notre situation est raisonnablement bonne.

Le président : Auriez-vous objection à nous envoyer la ventilation détaillée? Nous n'en avons pas besoin tout de suite. Si vous pouviez nous l'envoyer, ce serait très bien.

Avant de redonner la parole au sénateur Comeau, je voudrais poser une question de portée générale et j'en reviens encore à ce comité de sommités. Si le budget du Bureau du vérificateur général était établi de manière indépendante, car c'est effectivement ce que vous voulez, indépendamment du Conseil du Trésor, comment traiteriez-vous les demandes de fonds de prévoyance et les reports de fonds, et cetera? Si ce comité disait : « C'est tout! », et si vous aviez subitement besoin d'un fonds de prévoyance, comment feriez-vous? Reconvocqueriez-vous le comité?

Mme Fraser : Oui. Je pense qu'il faudrait les convoquer de nouveau pour expliquer pourquoi nous avons besoin de fonds supplémentaires.

Il nous est apparu que l'un des avantages d'un groupe d'experts est qu'il pourrait s'intégrer au processus existant. Il nous faudrait faire une présentation au Conseil du Trésor et nous passerions par le processus normal. Nous prévoyons actuellement des sommes pour éventualités, mais s'il arrivait quelque chose de tout à fait extraordinaire — que j'ai d'ailleurs du mal à imaginer —, on nous confierait des mandats additionnels. De nouvelles organisations sont créées, mais nous ne retournons pas automatiquement pour demander de nouveaux fonds à chaque fois que cela arrive. Nous attendons un certain temps.

The Chairman: You put it into next year's budget?

Ms. Fraser: We could wait two or three years and then say that we need to go back and ask for a step-up in our funding. When we take on new work, it is not just a question of getting the funding; you also need to have the people, and it takes us a while to build up. We will often displace work if we get particular requests that come in. However, it would still have to go through the panel.

The Chairman: There is no way that you outsource your work, is there?

Ms. Fraser: We do a bit, but not a lot. If ever we came to the state of having all the departments and agencies produce audited financial statements, obviously we would have to outsource.

Mr. Wiersema: I would point out, though, that we spend approximately \$6 million a year of our \$70 million dollar — and some — appropriation on professional services contracts to contract in for specialized expertise, or to help us manage workload peaks.

The Chairman: To do the kind of performance that you do, you need all kinds of specialized people, from medical people to doctors, lawyers and engineers. We understand that. From time to time you would have to supplement your in-house staff.

Ms. Fraser: That is right. We have to bring in specialized expertise. For every audit that we do, we have what we call an advisory group and we bring in people who are familiar with the area to help us determine the scope of our audit, to ensure that we are looking at the right issues and to help us as well review the findings. We hope that on some of those groups we will have people with very different points of view, so that we get the conflict at the beginning and thus that we can understand where we should be focusing our audit effort. We usually have three to four advisors on every one of the audits that we conduct.

Senator Downe: On the question that the chairman raised, I noticed on your contracts for less than \$25,000, 100 per cent of them are non-competitive contracts. I believe there are 425 that you are looking at. How many of those 425 went to the same people or the same companies? Could you send me that information?

Mr. Wiersema: In accordance with the new disclosure requirements from the Treasury Board on contracting, we have posted on our website all contracts, I believe, which exceed \$10,000.

Senator Downe: It used to be \$25,000. Now it is reduced to \$15,000.

Le président : Vous mettez cela dans le budget de l'année suivante?

Mme Fraser : Nous pouvons attendre deux ou trois ans et dire ensuite que nous devons revoir tout cela et qu'il nous faut donc plus d'argent. Quand nous assumons de nouvelles tâches, ce n'est pas seulement la question d'obtenir l'argent; il faut aussi embaucher des gens et cela nous prend un certain temps. Il nous arrive souvent de retarder des travaux quand nous recevons des demandes particulières. Cependant, il faudrait quand même passer par le groupe d'experts.

Le président : Vous ne faites pas de sous-traitance, n'est-ce pas?

Mme Fraser : Un peu, mais pas beaucoup. S'il arrivait que tous les ministères et organismes doivent produire des états financiers vérifiés, de toute évidence nous devrions impartir une partie de notre travail.

M. Wiersema : Je tiens toutefois à signaler que nous consacrons environ six millions de dollars par année sur nos crédits de 70 millions à des contrats de services professionnels pour retenir à contrat les services de spécialistes, ou pour nous aider à gérer les périodes de pointe.

Le président : Pour assurer le rendement que vous assurez, vous avez besoin de toutes sortes de spécialistes, qu'il s'agisse de personnel médical, de médecins, d'avocats et d'ingénieurs. Nous comprenons cela. Vous devez parfois compléter votre effectif interne.

Mme Fraser : C'est exact. Nous devons faire appel à des spécialistes. Pour chaque vérification que nous effectuons, nous avons un groupe consultatif et nous engageons des personnes qui connaissent le domaine afin qu'elles nous aident à déterminer l'ampleur de notre vérification, pour nous assurer que nous examinons les questions appropriées et pour qu'ils nous aident aussi à passer en revue les constatations. Nous espérons que certains de ces groupes compteront des personnes ayant des points de vue très différents, afin que cette divergence d'opinion se manifeste dès le début et que nous puissions comprendre par la suite où nous devrions orienter notre effort de vérification. Nous faisons habituellement appel à trois ou quatre conseillers pour chaque vérification que nous effectuons.

Le sénateur Downe : En ce qui concerne la question que le président a soulevée, j'ai constaté qu'en ce qui concerne vos contrats de moins de 25 000 \$, la totalité d'entre eux sont des contrats non concurrentiels. Je crois que vous êtes en train d'en examiner 425. De ce nombre, combien sont attribués aux mêmes personnes ou aux mêmes entreprises? Pouvez-vous me faire parvenir cette information?

M. Wiersema : Conformément aux nouvelles obligations d'information établies par le Conseil du Trésor en matière d'octroi de contrats, nous avons affiché sur nos sites Web tous les contrats, je crois, dont la valeur dépasse 10 000 \$.

Le sénateur Downe : Auparavant, il s'agissait de contrats de 25 000 \$. Maintenant, le montant est passé à 15 000 \$.

Ms. Fraser: The limit for non-competitive contracts is \$25,000, but there is a disclosure requirement now that all contracts over \$10,000 should be posted on the Web. We have a policy, though, within the office that no contractor can receive more than \$75,000 in a year unless there is an exception, which I would have to sign. In the current year I know I signed one for legal expertise. You might guess in what context. Other than that, I have not signed any contracts. I can certainly give you that information.

Senator Downe: The numbers I am looking at are for the 2003-04 fiscal year. As I said, there were 425 contracts that were non-competitive.

On the contracts over \$25,000 that you had to call competition on, a little less than 6 per cent of those were non-competitive. Was there a certain expertise that you required?

Ms. Fraser: I believe it was one contract that was given. I thought we had given the explanation. It was one contract. It was for someone who had been working with us to help us take another look at the way the executive committee functioned, and he also is someone who knows the office well and chairs our internal audit committee. It went over the \$25,000 because of that. I think it was that one or it may have been the computer.

Mr. Wiersema: It is on page 42 of our departmental performance report. We ordered one contract for \$42,000 on a non-competitive basis for review of the office of strategic governance to a contractor who was uniquely qualified to do this work. That is the contract that the Auditor General referred to.

Senator Comeau: Are you familiar with the legislation that is now before the Senate, Bill C-21, that has to do with the non-profit corporations act and whether this act might make foundations subject to reporting under this act?

Ms. Fraser: No, I am not, I am afraid. My staff might know about it.

Senator Comeau: I will be reading through it to see whether it might make the foundation subject to such reporting.

Ms. Fraser: We will look through it as well.

The Chairman: That concludes our questioning tonight. We want to thank you both very much for coming forward. Your evidence and information have been very informative and useful in relation to our ongoing study. We hope that you will be back again soon.

Ms. Fraser: Thank you, senator. I look forward to coming back.

The committee adjourned.

Mme Fraser : La limite pour les contrats non concurrentiels est de 25 000 \$, mais il existe désormais une obligation d'information selon laquelle tous les contrats de plus de 10 000 \$ doivent être affichés sur le Web. Nous avons toutefois une politique au bureau qui prévoit qu'aucun titulaire de contrat ne peut recevoir plus de 75 000 \$ par année à moins d'une exception, que je devrais autoriser. Cette année, je sais que j'ai signé un contrat de ce genre pour retenir les services d'un expert juridique. Vous devinerez dans quel contexte. Autrement, je n'ai signé aucun contrat. Je peux certainement vous fournir cette information.

Le sénateur Downe : Les chiffres que j'ai sous les yeux concernent l'exercice financier 2003-2004. Comme je l'ai dit, il y avait 425 contrats qui étaient non concurrentiels.

En ce qui concerne les contrats de plus de 25 000 \$ qui font l'objet d'un appel d'offres, un peu moins de 6 p. 100 de ces contrats étaient non concurrentiels. Aviez-vous besoin des services d'un spécialiste?

Mme Fraser : Je crois qu'il s'agit d'un contrat qui a été accordé. Je pensais que nous avions fourni l'explication. Il s'agissait d'un contrat. Il a été accordé à une personne qui avait travaillé avec nous afin de nous aider à revoir le fonctionnement du comité exécutif, et c'est également une personne qui connaît bien le bureau et qui préside notre comité de vérification interne. C'est la raison pour laquelle le contrat était supérieur à 25 000 \$. Je crois qu'il s'agit de ce contrat-là ou il s'agit peut-être de l'informatique.

M. Wiersema : Cela se trouve à la page 45 de notre rapport ministériel sur le rendement. Nous avons octroyé un contrat non concurrentiel de 42 000 \$ pour l'examen du bureau de la gouvernance stratégique à un titulaire de contrat qui possédait les compétences particulières pour faire ce travail. C'est le contrat dont parle la vérificatrice générale.

Le sénateur Comeau : Connaissez-vous le projet de loi qui se trouve maintenant devant le Sénat, le projet de loi C-21, qui régit les organisations à but non lucratif, et savez-vous si cette loi pourrait obliger les fondations à présenter des rapports?

Mme Fraser : Non, malheureusement. Mes collaborateurs sont peut-être au courant de la chose.

Le sénateur Comeau : Je le lirai attentivement afin de déterminer s'il pourrait obliger les fondations à présenter de tels rapports.

Mme Fraser : Nous l'examinerons aussi de notre côté.

Le président : Cela met fin à nos questions pour ce soir. Nous tenons à vous remercier tous deux de votre présence. Vos témoignages et les renseignements que vous nous avez fournis ont été très instructifs et très utiles en ce qui concerne notre étude en cours. Nous espérons vous revoir bientôt.

Mme Fraser : Je vous remercie, sénateurs. Je me ferai un plaisir de revenir devant le comité.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:

Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

APPEARING

Tuesday, November 30, 2004

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P., President of the Treasury Board and Minister responsible for the Canadian Wheat Board.

WITNESSES

Tuesday, November 30, 2004

Treasury Board of Canada:

Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies Sector.

Wednesday, December 1, 2004

Office of the Auditor General of Canada:

Sheila Fraser, Auditor General;

John Wiersema, Deputy Auditor General.

COMPARAÎT

Le mardi 30 novembre 2004

L'honorable Reg Alcock, C.P., député, Président du Conseil du Trésor et ministre responsable de la Commission canadienne du blé.

TÉMOINS

Le mardi 30 novembre 2004

Conseil du Trésor du Canada :

Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses.

Le mercredi 1^{er} décembre 2004

Bureau du vérificateur général du Canada :

Sheila Fraser, vérificatrice générale;

John Wiersema, vérificateur général adjoint.