



Third Session  
Fortieth Parliament, 2010

## SENATE OF CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

# National Finance

*Chair:*  
The Honourable JOSEPH A. DAY

---

Tuesday, April 13, 2010  
Wednesday, April 14, 2010

---

**Issue No. 3**

**Fifth and sixth meetings on:**

The study of the 2010-2011 Estimates

---

WITNESSES:  
(See back cover)

Troisième session de la  
quarantième législature, 2010

## SÉNAT DU CANADA

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# Finances nationales

*Président :*  
L'honorable JOSEPH A. DAY

---

Le mardi 13 avril 2010  
Le mercredi 14 avril 2010

---

**Fascicule n° 3**

**Cinquième et sixième réunions concernant :**

L'étude du Budget des dépenses 2010-2011

---

TÉMOINS :  
(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON  
NATIONAL FINANCE

The Honourable Joseph A. Day, *Chair*

The Honourable Irving Gerstein, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Callbeck	Marshall
* Cowan	Murray, P.C.
(or Tardif)	Neufeld
Dickson	Poulin
Eggleton, P.C.	Ringuette
Finley	Runciman
* LeBreton, P.C.	
(or Comeau)	

\* 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 Honourable Senator Dickson replaced the Honourable Senator Greene (*April 14, 2010*).

The Honourable Senator Poulin replaced the Honourable Senator Downe (*April 13, 2010*).

The Honourable Senator Downe replaced the Honourable Senator Poulin (*April 13, 2010*).

The Honourable Senator Greene replaced the Honourable Senator Dickson (*April 12, 2010*).

The Honourable Senator Runciman replaced the Honourable Senator Nancy Ruth (*March 31, 2010*).

The Honourable Senator Gerstein replaced the Honourable Senator Nolin (*March 31, 2010*).

The Honourable Senator Poulin replaced the Honourable Senator Peterson (*March 31, 2010*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES  
FINANCES NATIONALES

*Président* : L'honorable Joseph A. Day

*Vice-président* : L'honorable Irving Gerstein

et

Les honorables sénateurs :

Callbeck	Marshall
* Cowan	Murray, C.P.
(ou Tardif)	Neufeld
Dickson	Poulin
Eggleton, C.P.	Ringuette
Finley	Runciman
* LeBreton, C.P.	
(ou Comeau)	

\* 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 :

L'honorable sénateur Dickson a remplacé l'honorable sénateur Greene (*le 14 avril 2010*).

L'honorable sénateur Poulin a remplacé l'honorable sénateur Downe (*le 13 avril 2010*).

L'honorable sénateur Downe a remplacé l'honorable sénateur Poulin (*le 13 avril 2010*).

L'honorable sénateur Greene a remplacé l'honorable sénateur Dickson (*le 12 avril 2010*).

L'honorable sénateur Runciman a remplacé l'honorable sénateur Nancy Ruth (*le 31 mars 2010*).

L'honorable sénateur Gerstein a remplacé l'honorable sénateur Nolin (*le 31 mars 2010*).

L'honorable sénateur Poulin a remplacé l'honorable sénateur Peterson (*le 31 mars 2010*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Tuesday, April 13, 2010  
(8)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:30 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Joseph A. Day, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Callbeck, Day, Downe, Eggleton, P.C., Finley, Gerstein, Greene, Marshall, Murray, P.C., Ringuette and Runciman (11).

*In attendance:* Philippe Le Goff, Analyst, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament; Francine Pressault, Communications Officer, Communications Directorate.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, March 9, 2010, the committee continued its examination of the expenditures set out in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2011, with the exception of Parliament vote 10. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*)

**WITNESSES:**

*Public Service Commission of Canada:*

Maria Barrados, President;

Donald Lemaire, Senior Vice-President, Policy Branch;

Richard Charlebois, Vice-President, Corporate Management Branch.

The chair made an opening statement.

Ms. Barrados made a presentation and, together with Messrs. Lemaire and Charlebois, answered questions.

At 11:30 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

**ATTEST:**

OTTAWA, Wednesday, April 14, 2010  
(9)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:48 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Joseph A. Day, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Callbeck, Day, Dickson, Eggleton, P.C., Finley, Gerstein, Marshall, Murray, P.C., Neufeld, Ringuette and Runciman (11).

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le mardi 13 avril 2010  
(8)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 30, dans la salle 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Joseph A. Day (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Callbeck, Day, Downe, Eggleton, C.P., Finley, Gerstein, Greene, Marshall, Murray, C.P., Ringuette et Runciman (11).

*Également présents :* Philippe Le Goff, analyste, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement; Francine Pressault, agente de communications, Direction des communications.

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 9 mars 2010, le comité poursuit son étude des dépenses prévues dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011, à l'exception du crédit 10 du Parlement. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 2 des délibérations du comité.*)

**TÉMOINS :**

*Commission de la fonction publique du Canada :*

Maria Barrados, présidente;

Donald Lemaire, vice-président principal, Direction générale des politiques;

Richard Charlebois, vice-président, Direction générale de la gestion ministérielle.

Le président ouvre la séance.

Mme Barrados fait un exposé, puis avec l'aide de MM. Lemaire et Charlebois, répond aux questions.

À 11 h 30, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ :**

OTTAWA, le mercredi 14 avril 2010  
(9)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 48, dans la salle 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Joseph A. Day (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Callbeck, Day, Dickson, Eggleton, C.P., Finley, Gerstein, Marshall, Murray, C.P., Neufeld, Ringuette et Runciman (11).

*In attendance:* Philippe Le Goff, Analyst, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament; Francine Pressault, Communications Officer, Communications Directorate.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, March 9, 2010, the committee continued its examination of the expenditures set out in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2011, with the exception of Parliament vote 10. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*)

**WITNESSES:**

*Western Economic Diversification Canada:*

Daniel Watson, Deputy Minister;

Cathy Matthews, Director General, Finance and Management Accountability.

*Canada Economic Development for Quebec Regions:*

Manon Brassard, Vice-President, Operations;

Rita Tremblay, Vice-President, Policy and Planning.

*Atlantic Canada Opportunities Agency:*

Robert K. Smith, Director General, Community Development;

Kent Estabrooks, Director General, Finance and Administration.

*Industry Canada:*

France Pégeot, Assistant Deputy Minister, Regional Operations;

Carmen DeMarco, Manager, Program Delivery Northeastern Ontario, Program Delivery.

*Federal Economic Development Agency for Southern Ontario:*

Clair Gartley, Vice-President, Business Innovation and Community Development.

The chair made an opening statement.

Mr. Watson, Ms. Pégeot, Mr. Gartley, Ms. Brassard and Mr. Smith each made a presentation and, together with Ms. Matthews, Mr. DeMarco, Ms. Tremblay and Mr. Estabrooks, answered questions.

At 8:58 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

**ATTEST:**

*Le greffier du comité,*

Adam Thompson

*Clerk of the Committee*

*Également présents :* Philippe Le Goff, analyste, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement; Francine Pressault, agente de communications, Direction des communications.

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 9 mars 2010, le comité poursuit son étude des dépenses prévues dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011, à l'exception du crédit 10 du Parlement. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 2 des délibérations du comité.*)

**TÉMOINS :**

*Diversification de l'économie de l'Ouest Canada :*

Daniel Watson, sous-ministre;

Cathy Matthews, directrice générale, Finances et responsabilité de gestion.

*Développement économique Canada pour les régions du Québec :*

Manon Brassard, vice-présidente, Opérations;

Rita Tremblay, vice-présidente, Politique et planification.

*Agence de promotion économique du Canada atlantique :*

Robert K. Smith, directeur général, Développement des collectivités;

Kent Estabrooks, directeur général, Finances et administration.

*Industrie Canada :*

France Pégeot, sous-ministre adjointe, Opérations régionales;

Carmen DeMarco, gestionnaire de programmes, Région Nord-Est de l'Ontario, Réalisation de programmes.

*Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario :*

Clair Gartley, vice-président, Innovations dans les entreprises et Programmes communautaires.

Le président ouvre la séance.

M. Watson, Mme Pégeot, M. Gartley, Mme Brassard et M. Smith font chacun un exposé, puis avec l'aide de Mme Matthews, de M. DeMarco, de Mme Tremblay et de M. Estabrooks, répondent aux questions.

À 20 h 58, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ :**

**EVIDENCE**

OTTAWA, Tuesday, April 13, 2010

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:30 a.m. to examine the Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2011.

**Senator Joseph A. Day** (*Chair*) in the chair.

[*English*]

**The Chair:** I call this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. Thank you all very much for being here this morning.

[*Translation*]

This morning, we will continue our study of the Main Estimates 2010-2011, which were referred to our committee.

[*English*]

This committee has already had three meetings in relation to the Main Estimates for this year, and we will continue to examine them over the course of this fiscal year. This morning, we are pleased to welcome back to our committee Maria Barrados, President of the Public Service Commission of Canada, who has appeared before this committee regularly during her time in that position. We welcome you back this morning.

[*Translation*]

She is accompanied by Donald Lemaire, Senior Vice-President of Policy, and Richard Charlebois, Vice-President, Corporate Management Branch.

[*English*]

Madame Barrados, you have a few opening remarks, and then I am sure we will have an interesting discussion.

**Maria Barrados, President, Public Service Commission of Canada:** I would like to thank you for this opportunity to discuss our Main Estimates and our Report on Plans and Priorities for the upcoming year. I will speak to you about our activities and budgets, and I would also like to discuss some of the challenges we face.

I am here today with Donald Lemaire, Senior Vice-President, Policy Branch, and Richard Charlebois, Vice-President, Corporate Management Branch.

In our Main Estimates for 2010-11, the Public Service Commission, PSC, is authorized to spend \$99 million, compared to \$91.8 million in 2009-10. This increase of \$7.2 million is due mainly to the approved funding of \$6.8 million, through

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mardi 13 avril 2010

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 30 pour examiner le budget des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2011.

**Le sénateur Joseph A. Day** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président :** La séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales est ouverte. Je vous remercie beaucoup d'être ici ce matin.

[*Français*]

Ce matin, nous continuons l'étude du Budget principal des dépenses pour l'année financière 2010-2011 dont notre comité a été saisi.

[*Traduction*]

C'est déjà la troisième fois que le comité se réunit pour examiner le Budget principal des dépenses cette année, et nous allons poursuivre notre examen au cours du présent exercice financier. Ce matin, nous sommes heureux d'accueillir de nouveau Maria Barrados, présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, qui a comparu devant le comité à plusieurs reprises depuis qu'elle occupe ce poste. Nous vous souhaitons de nouveau la bienvenue.

[*Français*]

Elle est accompagnée par Donald Lemaire, vice-président principal, Direction générale des politiques, et Richard Charlebois, vice-président, Direction générale de la gestion ministérielle.

[*Traduction*]

Madame Barrados, vous avez quelques déclarations préliminaires à nous présenter, et je suis certain que nous aurons par la suite une discussion intéressante.

**Maria Barrados, présidente, Commission de la fonction publique du Canada :** J'aimerais vous remercier de nous donner l'occasion de discuter de notre Budget principal des dépenses et de notre rapport sur les plans et les priorités pour l'année à venir. Je vous parlerai de nos activités et de nos budgets, mais j'aimerais aussi discuter avec vous de certains de nos défis.

Je suis ici aujourd'hui avec Donald Lemaire, vice-président principal de la Direction générale des politiques, et Richard Charlebois, vice-président, Direction générale de la gestion ministérielle.

Dans son Budget principal des dépenses de 2010-2011, la Commission de la fonction publique, la CFP, a l'autorisation de dépenser 99 millions de dollars par comparaison avec 91,8 millions de dollars en 2009-2010. Cette augmentation de 7,2 millions de

supplementary estimates, for our electronic recruitment system, the Public Service Resourcing System. For 2010-11, that funding is included in the Main Estimates.

Our net planned spending for 2010-11 is lower than our forecast spending for 2009-10 by \$9.2 million, largely due to the size of the carry forward and other adjustments. More detailed information can be found in the table that was distributed to you on that adjustment.

In addition, the PSC has an authority to recover up to \$14 million of the costs of our counselling and assessment products and services provided to federal organizations.

As you know, the PSC participated in the horizontal review of human resources and, as a result, we have a permanent reduction of \$4.6 million, beginning in 2009-10.

As we look to the future, the PSC faces additional pressures. Funding for the Public Service Resourcing System ends this year. This decrease is reflected in our 2011-12 and 2012-13 spending in our Report on Plans and Priorities. We are currently working with Treasury Board Secretariat and other departments to put in place a permanent funding mechanism to cover the cost of operating the system.

As expected, the restraint measures announced in Budget 2010 will have a further impact on our spending. Our operating budgets are frozen, and any salary increases established by collective agreements applying from the beginning of 2010-11 until the end of 2012-13 will be absorbed by the PSC. We estimate that this will mean an annual reduction of \$1.2 million for the next three years, for a total baseline reduction of \$3.6 million. In addition, the financial ceilings currently in effect for travel, hospitality and conferences will remain in place.

We are committed to streamlining our operations in order to manage within these limits and achieve these budget reductions. Also, under Budget 2010, strategic reviews will be maintained, and a review of administrative services and operations of government will be launched in order to improve their efficiency and eliminate duplication. We do not yet know the impact of these reviews.

*[Translation]*

Our strategic outcome, as set out in the Main Estimates, has remained constant — to provide Canadians with a highly competent, non-partisan and representative public service able to provide service in both official languages, in which

dollars est principalement attribuable au financement approuvé de 6,8 millions de dollars, obtenus par l'intermédiaire du Budget supplémentaire des dépenses, pour son système de recrutement électronique, le Système de ressource de la fonction publique. En 2010-2011, ce financement est inclus dans le Budget principal des dépenses.

Nos dépenses nettes prévues pour 2010-2011 sont moins élevées d'un montant de 9,2 millions de dollars que nos dépenses projetées pour 2009-2010, principalement en raison du solde important que nous avons reporté de l'exercice précédent et d'autres ajustements. Vous trouverez plus de détails sur le sujet dans le tableau qui vous a été distribué.

De plus, la CFP a l'autorisation de recouvrer jusqu'à 14 millions de dollars de ses coûts liés aux produits et aux services de counselling et d'évaluation qu'elle fournit aux organisations fédérales.

Comme vous le savez, la CFP a participé à l'examen horizontal stratégique des ressources humaines et, par suite de cet examen, elle a subi une réduction permanente de 4,6 millions de dollars à compter de 2009-2010.

En regardant vers l'avenir, la CFP s'attend à subir d'autres pressions. Le financement destiné au Système de ressource de la fonction publique se termine cette année. Les dépenses que nous avons prévues dans notre rapport sur les plans et les priorités pour les exercices 2011-2012 et 2012-2013 tiennent compte de cette réduction. Nous travaillons en ce moment avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres ministères afin de mettre en place un mécanisme de financement permanent qui permettrait de couvrir les coûts de fonctionnement du système.

Comme on le sait, les mesures de compression annoncées dans le budget de 2010 auront d'autres répercussions sur nos dépenses. Nos budgets de fonctionnement sont gelés, et toute augmentation salariale établie en vertu des conventions collectives à partir du début de l'exercice 2010-2011 jusqu'à la fin de l'exercice 2012-2013 sera prise en charge par la CFP. Selon nos calculs, cela se traduira par une réduction annuelle de 1,2 million de dollars pour les trois prochaines années, pour en arriver à une réduction totale des coûts de base de 3,6 millions de dollars. De plus, les plafonds financiers en vigueur relativement aux déplacements, aux frais d'accueil et aux conférences resteront en place.

Nous nous sommes engagés à rationaliser nos activités afin de fonctionner dans les limites établies et de parvenir aux réductions budgétaires requises. En outre, en vertu du budget de 2010, les examens stratégiques se poursuivront et un examen des services administratifs et des activités du gouvernement sera lancé afin d'en améliorer l'efficacité et d'éliminer le doublement. Nous ne connaissons pas encore les conséquences qu'auront ces examens.

*[Français]*

Tel qu'annoncé dans le Budget principal des dépenses, nos résultats stratégiques sont demeurés les mêmes : voir à ce que les Canadiens soient pourvus d'une Fonction publique compétente, impartiale et représentative ayant la capacité de fournir ces

appointments are based on the values of fairness, access, transparency and representativeness.

In support of our strategic outcome, we have four main priorities.

First, we are conducting an assessment of the Public Service Employment Act (PSEA). A review of our appointment policy is well underway.

We have done a lot of work and consultations, especially on the issue of non-partisanship. We will be seeking the input of parliamentarians before finalizing our recommendations.

Our assessment will form part of the five-year legislative review of the Public Service Modernization Act, led by the Treasury Board Secretariat; we continue to work closely with them.

We plan to submit a report to Parliament on the results of our assessment in spring 2011.

Second, we continue to improve the quality of our oversight of staffing and non-partisanship. We are implementing the recommendations that resulted from a 2009 independent review of the PSC's oversight activities.

Third, we will continue to develop and deliver innovative staffing and assessment products and services for departments. We will maintain our ongoing support of public service renewal through our recruitment programs.

During our third year of expanded cost-recovery, we will continue to improve internal capacity and infrastructure.

And fourth, we will continue to focus on our own organization, to ensure our employees have rewarding work, are productive and have the opportunity to develop their skills and abilities. Several ongoing initiatives support this goal, including regular online employee surveys and our talent management program.

Our strategic outcome and priorities are supported by four program activities. We plan to spend \$11.1 million on maintaining policy frameworks that support the integrity of our appointment processes and on managing, among other things, delegation agreements, priority administration and the political activities regime.

Our oversight activities include monitoring, audits and investigations; \$22 million has been allocated here.

services dans les deux langues officielles et dont les nominations sont fondées sur les valeurs que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.

En guise de soutien à nos résultats stratégiques, nous avons quatre priorités principales.

Premièrement, nous sommes en voie de faire une évaluation de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique; un examen de nos lignes directrices en matière de nomination a été entrepris depuis quelque temps déjà.

Nous avons fait beaucoup de travail et de consultation, particulièrement en ce qui concerne la question de l'impartialité. Nous demanderons la contribution des parlementaires avant de mettre la dernière main à nos recommandations.

Notre évaluation fera partie de l'examen législatif quinquennal de la Loi sur la modernisation de la Fonction publique menée par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous continuons de collaborer étroitement avec le Secrétariat.

Nous prévoyons présenter un rapport au Parlement sur les résultats de notre évaluation au printemps 2011.

Deuxièmement, nous continuons d'améliorer la qualité de notre surveillance de la dotation et de l'impartialité. Nous sommes en voie de mettre en œuvre les recommandations provenant d'un examen indépendant, effectué en 2009, des activités de surveillance de la CFP.

Troisièmement, nous continuerons de mettre au point, pour les ministères, des services et des produits innovateurs liés à la dotation et à l'évaluation et d'en faire la prestation. Nous maintiendrons notre soutien continu quant au renouvellement de la Fonction publique par l'intermédiaire de nos programmes de recrutement.

Pendant notre troisième année de fonctionnement, selon les principes de recouvrement des coûts sur une base élargie, nous poursuivrons notre démarche visant à améliorer notre capacité interne et notre infrastructure.

Et quatrièmement, nous continuerons de nous concentrer sur notre propre organisation, afin de nous assurer que nos employés ont du travail enrichissant, sont productifs et se voient offrir l'occasion de perfectionner leurs compétences et habiletés. Plusieurs initiatives permanentes appuient cet objectif, notamment les sondages réguliers en ligne des employés et notre programme de gestion des talents.

Nos résultats stratégiques et priorités sont soutenus par quatre activités de programme. Nous prévoyons dépenser 11,1 millions de dollars pour maintenir les cadres stratégiques qui appuient l'intégrité de nos processus de nomination et pour gérer, entre autres, les ententes de délégation, l'administration des priorités et le régime lié aux activités politiques.

Nos activités de surveillance comprennent des suivis, des vérifications et des enquêtes. Nous avons affecté 22 millions de dollars à ces activités.

Our staffing and assessment services account for the largest portion of our spending — \$42.7 million. In addition to our many services, this activity also covers the costs of operating a network of regional offices, managing the jobs.gc.ca website and running major recruitment programs, including post-secondary recruitment and the federal student work experience program.

The Personnel Psychology Centre also provides evaluation and assessment tools and services for recruitment, selection and development at all levels of the public service. Our centralized services and support systems generate economies of scale, and we offer those efficiencies to departments and agencies.

Finally, planned spending for internal services is \$37 million. This covers all central services and systems in support of PSC programs, including finance, human resources and information technology. It also includes the offices of the president and commissioners, the library and internal audit. We have centralized other corporate support services within this program activity such as communications and parliamentary affairs, legal services and acquisition of office furniture and IT equipment.

*[English]*

I would now like to turn to some of the challenges in the public service that have implications for public service staffing. There is high interest in public service jobs, and given the current economic situation, this level of interest is expected to increase, while the number of federal job opportunities will likely decrease as departments implement Budget 2010.

The PSC is providing more and more of its counselling and assessment services on a cost-recovery basis. We have dedicated considerable effort to delivering services tailored to the specific needs of departments and agencies. We have some concern that uncertainty over future funding may slow down the use of PSC's services, with potential impact on our revenues and operations.

In the meantime, we will continue to invest in modernizing the Public Service Resourcing System and automating more tests, making them less labour intensive for the PSC and across the public service. We will also be promoting the value and quality of our services in helping managers achieve their HR goals.

Nos services de dotation et d'évaluation représentent la plus grande partie de nos dépenses, soit 42,7 millions de dollars. En plus de nos nombreux services, cette activité englobe les coûts de fonctionnement d'un réseau de bureaux régionaux et les coûts liés à la gestion du site web emploi.gc.ca. Elle englobe également les coûts liés à l'exécution de programmes importants de recrutement, notamment le recrutement postsecondaire et le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant.

Le Centre de psychologie du personnel fournit également des services et des outils d'évaluation dans les domaines du recrutement, de la sélection et du perfectionnement à tous les niveaux de la Fonction publique. Grâce à nos services et à nos systèmes de soutien centralisés, nous réalisons des économies d'échelle et nous offrons des gains de rendement aux ministères et aux organismes.

Enfin, nous prévoyons dépenser 37 millions de dollars pour nos services internes, notamment tous les services et systèmes centraux qui appuient les programmes de la CFP dont les finances, les ressources humaines et la technologie de l'information. Cela comprend aussi les bureaux de la présidente et des commissaires, la bibliothèque et la vérification interne. En outre, cette activité de programmes comprend d'autres services de soutien ministériel, tels que les communications et affaires parlementaires, les services juridiques, et l'acquisition de fournitures de bureau et d'équipement de technologie de l'information.

*[Traduction]*

J'aimerais maintenant aborder quelques-uns des défis inhérents à la fonction publique, qui ont des répercussions sur la dotation au sein de celle-ci. Les emplois à la fonction publique suscitent beaucoup d'intérêt et, étant donné la situation économique actuelle, nous nous attendons à ce que ce niveau d'intérêt augmente. Cependant, les occasions d'emploi au gouvernement fédéral vont probablement diminuer au fur et à mesure que les ministères mettront en application le budget 2010.

De plus en plus, la CFP offre ses services de counselling et d'évaluation selon le principe du recouvrement des coûts. Nous avons fait un effort considérable pour fournir aux ministères et aux organismes des services personnalisés qui tiennent compte de leurs besoins particuliers. Cependant, nous avons des préoccupations concernant l'incertitude liée au financement à venir, situation qui pourrait ralentir le recours aux services de la CFP pour ensuite se répercuter sur ses revenus et activités.

Dans l'intervalle, nous continuerons à investir dans la modernisation du Système de ressource de la fonction publique et dans l'automatisation d'un plus grand nombre de tests afin de les rendre moins exigeants en main-d'œuvre, tant pour la CFP que pour l'ensemble de la fonction publique. Nous ferons également la promotion de la valeur et de la qualité de nos services pour aider les gestionnaires à atteindre leurs objectifs en ressources humaines.

With resource constraints and fewer opportunities in the public service, the need for vigilance and commitment to maintaining fair and transparent staffing will be even greater. The PSC raised a number of issues in its 2008-09 annual report, such as the time it takes to staff and non-partisanship.

It is also time to consider succession planning for the current commission. As such, I would like to see two new commissioners appointed to start staggering appointments and transition to the new commission. I would be pleased to elaborate on these issues in responses to your questions or at a future meeting.

Mr. Chair and honourable senators, the PSC is committed to excellence in its work on behalf of Parliament and Canadians. We have received clean audit opinions from the Auditor General the last four years, and we received strong ratings by Treasury Board on our Management Accountability Framework. We have a robust organization that has made significant progress in implementing the vision enshrined in the Public Service Employment Act, or PSEA.

As keeper of the values of merit and non-partisanship, the PSC has been given a special mandate by Parliament. On behalf of Parliament, we will use our resources to ensure that Canadians will continue to benefit from a professional and non-partisan public service. We are happy to take your questions.

**The Chair:** I appreciate your giving us this overview. During our questions, if it becomes apparent that some of our honourable members might not appreciate the evolving role of the Public Service Commission of Canada as a result of the modernization of legislation, please work into your answer a bit of background in that regard. I think it is an important movement. The PSC was the hiring entity but has delegated that hiring obligation to the heads of departments, while you have become an oversight body to ensure the rules are being followed.

Before I go to my list of honourable senators, could you explain the numbers you provided at the beginning where you indicated that the electronic recruitment system is now part of the Main Estimates? Does that mean that number of approximately \$6.8 million is not a one- or two-year requirement to implement the electronics but will be a continuing increase over your previous costs?

**Ms. Barrados:** We estimate the ongoing cost for that program is \$6.8 million that we do not have, plus another \$3 million from inside. We are talking about \$9.2 million to run that program.

Compte tenu des restrictions financières à venir et du moins grand nombre d'occasions d'emplois qui seront accessibles dans la fonction publique, il faudra faire encore plus preuve de vigilance et d'engagement pour s'assurer que les processus de dotation sont justes et transparents. La CFP a soulevé un certain nombre de questions dans son rapport annuel 2008-2009, telles que le délai d'exécution de la dotation et l'impartialité.

Il est également temps de songer à la planification de la relève pour la commission actuelle. Ainsi, j'aimerais que deux nouveaux commissaires soient nommés afin de commencer à échelonner les nominations et à faire la transition vers la nouvelle commission. Je serai heureuse d'entrer davantage dans le détail à cet égard en répondant à vos questions ou dans le cadre d'une réunion ultérieure.

Monsieur le président et honorables sénateurs, la CFP est vouée à l'excellence dans son travail au nom du Parlement et des Canadiens. Nous avons reçu des opinions sans réserve du vérificateur général du Canada au cours des quatre dernières années ainsi que des cotes élevées de la part du Conseil du Trésor en ce qui concerne notre cadre de responsabilisation de gestion. Nous avons une organisation solide qui a réalisé un progrès important quant à la mise en œuvre de la vision établie dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la LEFP.

À titre de protecteur des valeurs que sont le mérite et l'impartialité, la CFP a reçu du Parlement un mandat spécial. Au nom du Parlement, nous utiliserons nos ressources pour nous assurer que les Canadiens continuent de tirer profit d'une fonction publique professionnelle et impartiale. Merci. Nous serons maintenant heureux de répondre à vos questions.

**Le président :** Je vous remercie d'avoir fait ce survol. Pendant la série de questions, si vous constatez que certains de nos membres ne comprennent pas très bien l'évolution qu'a subie le rôle de la Commission de la fonction publique du Canada à la suite de la modernisation de la loi, je vous prierais de bien vouloir ajouter quelques renseignements à cet égard dans vos réponses. Je pense qu'il s'agit d'un changement important. La CFP était l'organisme chargé de l'embauche, mais elle a délégué ses pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux des ministères, et elle joue désormais un rôle de surveillance pour s'assurer que les règles en vigueur sont respectées.

Avant que je ne commence à donner la parole aux sénateurs, pourriez-vous expliquer les chiffres que vous nous avez donnés au début de votre exposé, lorsque vous avez indiqué que le système de recrutement électronique était inclus dans le Budget principal des dépenses? Est-ce que cela signifie que le montant approximatif de 6,8 millions de dollars ne constitue pas le financement dont vous aurez besoin pendant un ou deux exercices pour mettre en œuvre le système électronique, mais qu'il s'agit plutôt d'une augmentation permanente par rapport aux coûts précédents?

**Mme Barrados :** Nous estimons que le coût permanent de ce programme est de 6,8 millions de dollars, un montant que nous n'avons pas, plus un autre montant de 3 millions de dollars provenant de l'intérieur. Nous parlons donc d'un montant d'environ 9,2 millions de dollars pour assurer l'exécution de ce programme.

In comparing last year with this year, you show an increase in our budgets. That is because last year came through supplementary estimates. This year it is in the Main Estimates, but only for one year. The following year, next year, we do not have the arrangements for the funding at this point. However, I do have agreement in principle from a number of departments that they are willing to pay for it. I should be able to arrange internal funding within the government.

**The Chair:** Therefore, the fact that it appears once in the Main Estimates does not mean it will always appear in the Main Estimates.

**Ms. Barrados:** That is right. It is only in the Main Estimates for this current year.

**The Chair:** Thank you. In the next paragraph, you said that your net planned spending for 2010-11 is lower than your forecasted spending for last year by \$9.2 million. Is that the figure you were just referring to, or is it coincidental that those two numbers are the same?

**Ms. Barrados:** That is a little bit coincidental. Looking at the balance of the spending, there are a couple of phenomena that affect the numbers when you look at what your expectations are and then what you actually end up spending. One of them is the amount of money you carry forward. Last year, we maximized on the carry forward, so we spent that money last year.

**The Chair:** Is that the 5 per cent of operating?

**Ms. Barrados:** That is right. This year we will not have that large a carry forward, so I will not have that much additional money. You do not have that number now because we do not know what it is yet.

In addition to that, we get additional adjustments from the Treasury Board for salary increases, which we will not get now. We get additional adjustments for pensions and severance. Those are the large kinds of things. Those we will continue to get, but they are a function of operations, the number of people who retire, and the severance requirements.

**The Chair:** You indicated there will be \$9.2 million less this year. You also talked about the electronic recruitment system, which will be in only for one year — \$6.8 million, or it might be a bit more to continue.

Do we add those two figures to determine how much less you will have than you traditionally have had to function?

**Ms. Barrados:** Not quite. We do not have \$6.8 million, and I am looking to get that from government departments. I will not have all of my \$4.6 million carry forward, but I will have some carry forward. I will get some of the adjustments from Treasury

Si l'on compare le présent exercice et le dernier exercice, on constate une augmentation de nos budgets. Cela s'explique par le fait que l'an dernier, les fonds provenaient du Budget supplémentaire des dépenses. Cette année, les fonds proviennent du Budget principal des dépenses, mais c'est seulement pour cette année. L'année prochaine, aucune disposition n'a encore été prise pour le financement. Nous avons toutefois conclu une entente de principe avec un certain nombre de ministères qui sont disposés à payer pour obtenir nos services. Je devrais être en mesure d'obtenir du financement à l'intérieur du gouvernement.

**Le président :** Par conséquent, le fait que ce financement figure dans le Budget principal des dépenses ne signifie pas qu'il y figurera toujours.

**Mme Barrados :** C'est exact. Il s'agit du Budget principal des dépenses pour l'exercice en cours uniquement.

**Le président :** Merci. Dans le paragraphe suivant, vous dites que vos dépenses nettes prévues pour 2010-2011 sont moins élevées d'un montant de 9,2 millions de dollars que vos dépenses projetées pour l'exercice précédent. S'agit-il du montant auquel vous venez tout juste de faire référence, ou est-ce simplement une coïncidence si ces deux chiffres sont les mêmes?

**Mme Barrados :** Il s'agit un peu d'une coïncidence. Quand on parle d'équilibre budgétaire, la différence entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est attribuable à quelques phénomènes, dont le montant d'argent qu'on reporte sur l'exercice suivant. L'année dernière, nous avons reporté le montant maximum qu'il nous était possible de reporter, alors nous avons dépensé cet argent l'année dernière.

**Le président :** S'agit-il du 5 p. 100 des coûts de fonctionnement?

**Mme Barrados :** Oui. Cette année, notre report ne sera pas aussi important, donc je ne disposerai pas d'autant d'argent supplémentaire. Nous ne vous avons pas fourni ce chiffre parce que nous ne l'avons pas encore.

Par ailleurs, le Conseil du Trésor procède à des ajustements additionnels pour les augmentations salariales, mais il n'y en aura pas pour nous cette année. Nous bénéficions d'ajustements additionnels pour les pensions et les indemnités de départ. Ce sont les gros montants. Nous allons continuer de les recevoir, mais ils sont calculés en fonction des opérations, du nombre de personnes qui partent à la retraite et des indemnités de départ à verser.

**Le président :** Vous avez indiqué qu'il y aura 9,2 millions de dollars en moins cette année. Vous avez aussi parlé du système de recrutement électronique, qui sera inclus dans le Budget principal des dépenses cette année uniquement — 6,8 millions de dollars, ou ça pourrait être un peu plus pour poursuivre le programme.

Devons-nous additionner ces deux chiffres pour déterminer le montant que vous aurez en moins par rapport à ce que vous avez toujours eu pour fonctionner?

**Mme Barrados :** Pas exactement. Nous n'avons pas les 6,8 millions de dollars, et je cherche à obtenir ce montant auprès des ministères. Je ne disposerai pas d'un report de 4,6 millions de dollars, mais nous allons reporter un certain

Board, but I will not get the \$1.5 million. I am less the \$1.5 million and the \$6.8 million, and I will also be less the strategic review that we have been putting in, which is about \$1.5 million. There is an amount less that I have, but it will not be less \$9.2 million.

**The Chair:** With that background, honourable senators, I will go to our list.

**Senator Gerstein:** Ms. Barrados, it is always a pleasure to have you before this committee.

In looking at your annual report this year, I noticed you indicated as an issue of concern the employment equity issue. You indicated that the appointment rates from externally advertised processes are greater than the respective workforce availability. Yet in the same report, you mention that the core values of merit and non-partisanship are generally being respected across the public service.

Recognizing the importance of representation and merit, could you give us some indication of how you reconcile these two issues?

**Ms. Barrados:** The first statement I make about generally being respected is that I try to get an impression of whether Canadians and parliamentarians should be alarmed at how the public service is operating. I do not feel there is a feeling of alarm. There are a number of issues I am concerned about that require constant vigilance. It is an important organization central to how we operate as a country. We always have to be watchful.

With respect to representativeness, we have a problem with numbers, as I have explained to this committee before. We are not good at knowing what our population looks at. I can give better numbers about the flow of people coming into the public service. We have done quite well with the four employment equity groups. Visible minorities have been coming into the public service at a higher rate than their workforce availability. We have done well with Aboriginals and women. We have not done well with the disabled. We are not bringing in the proportion you might expect.

**Senator Gerstein:** Your comment about women leads me to an article I saw in the *Ottawa Citizen* yesterday. I was quite surprised and delighted to see the title, "Women grab reins of power in PS." There were many favourable statistics. Would that lead you to

montant. Le Conseil du Trésor procédera à certains ajustements, mais nous n'aurons pas les 1,5 million de dollars. Il va me manquer le montant de 1,5 million de dollars et celui de 6,8 millions de dollars, de même que le montant que nous avons consacré à l'examen stratégique, qui s'élève à environ 1,5 million de dollars. Le manque à gagner ne sera pas inférieur à 9,2 millions de dollars.

**Le président :** Maintenant que nous disposons de cette information, mesdames et messieurs les sénateurs, je vais passer à notre liste.

**Le sénateur Gerstein :** Madame Barrados, c'est toujours un plaisir de vous recevoir.

Dans votre rapport annuel de cette année, vous avez indiqué que la question touchant l'équité en matière d'emploi constituait une source de préoccupation. Vous précisez que le taux de nomination, pour les processus externes annoncés, était supérieur à la disponibilité respective des groupes visés au sein de la population active. Pourtant, dans le même rapport, vous mentionnez que les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité sont de façon générale respectées dans l'ensemble de la fonction publique.

Compte tenu de l'importance de la représentativité et du mérite, pouvez-vous nous donner une idée de la façon dont vous conciliez ces deux éléments?

**Mme Barrados :** Le premier énoncé que je formule concernant le respect général des valeurs, c'est que j'essaie de savoir si les Canadiens et les parlementaires devraient s'inquiéter de la façon dont fonctionne la fonction publique. Je n'ai pas l'impression qu'il y a lieu de s'inquiéter. Il y a toutefois un certain nombre d'éléments qui me préoccupent et qui nécessitent une vigilance constante. Il s'agit d'une organisation importante qui se trouve au cœur du fonctionnement de notre pays. Nous devons être vigilants.

En ce qui concerne la représentativité, les chiffres nous inquiètent, comme je vous l'ai déjà expliqué auparavant. Nous ne réussissons pas très bien à déterminer ce à quoi ressemble notre effectif. Je peux vous donner des chiffres plus précis sur l'arrivée des gens dans la fonction publique. Nous avons plutôt bien réussi pour ce qui est de la représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Le taux de nomination à la fonction publique de membres de minorités visibles est supérieur à la disponibilité de ce groupe au sein de la population active. Nous avons fait du bon travail à l'égard des Autochtones et des femmes. Les résultats ne sont pas aussi brillants pour ce qui est des personnes handicapées. La proportion de personnes handicapées embauchées n'est pas suffisante.

**Le sénateur Gerstein :** Vos commentaires concernant la situation des femmes m'ont rappelé un article que j'ai vu dans le *Ottawa Citizen* hier. J'ai été à la fois surpris et heureux d'en lire le titre : « Les femmes s'emparent de pouvoir au sein de la

conclude that perhaps we are at the stage where we could reconsider whether women require consideration for special treatment under employment equity legislation?

**Ms. Barrados:** That is a fair question, and this should be taken up by members of Parliament.

Women have not quite grabbed the reigns of the executive group; they are 40 per cent of that group. They are not there in the scientific groups. However, overall, women are over 50 per cent of the public service.

With the special programs we have put in place for hiring and for employment equity, we do not hire women much through those provisions. We focus on the other three groups.

**The Chair:** Senator Downe is filling in today for Senator Poulin.

**Senator Downe:** It is nice to be back on this committee, which I served on for many years.

In December 2008, you announced changes to the public service that would give appointment priority in the federal public service to the spouses and partners of members of the Canadian military and the RCMP who were killed in the line of duty. I wrote to you following that announcement in July 2009 asking for an update. You were kind enough to write back on July 21, 2009, indicating that you anticipated the appointment priority would come into force late that fall. I wrote to you in December 2009 asking for a further update.

That has not been implemented. When will it be implemented, and what is the delay?

**Ms. Barrados:** We are doing this through regulatory change. In making any regulatory change, I have a long process to follow. It is not a lack of willingness on our part to make the change, but it has not been a priority for the people doing the Department of Justice regulatory review. Following your last letter, I have been assured that it is close.

Mr. Lemaire, you are responsible for that area. Have you any further update?

**Donald Lemaire, Senior Vice-President, Policy Branch, Public Service Commission of Canada:** The latest news is that the new regulations have been printed in the *Canada Gazette*, which means we are close to having them in force.

**The Chair:** Have they been printed in the *Canada Gazette* or are they ready to go?

fonction publique » [*Traduction*]. Cet article contenait de nombreuses statistiques positives. Est-ce que cela pourrait vous amener à conclure que nous en sommes à une étape où nous devons revoir notre position d'accorder un traitement spécial aux femmes en vertu de la législation sur l'équité en emploi?

**Mme Barrados :** C'est une question très pertinente et elle devrait être abordée par les membres du Parlement.

Mais, les femmes ne se sont pas vraiment emparées des rennes dans le groupe de direction; elles constituent 40 p. 100 de ce groupe. De plus, elles ne sont pas tellement présentes dans les groupes à caractère scientifique. Toutefois, dans l'ensemble, les femmes comptent pour plus de 50 p. 100 de l'effectif de la fonction publique.

Même en ayant mis en place des programmes spéciaux visant l'embauche et l'équité en emploi, le recrutement des femmes ne se fait pas tellement dans le cadre de ces initiatives. Nous nous concentrons plutôt sur les membres des trois autres groupes désignés.

**Le président :** Le sénateur Downe remplace Mme le sénateur Poulin aujourd'hui.

**Le sénateur Downe :** Je suis heureux de revenir à ce comité auquel j'ai contribué pendant de nombreuses années.

En décembre 2008, vous avez annoncé des changements à la législation visant la fonction publique qui auraient pour effet d'accorder une priorité de nomination dans la fonction publique fédérale aux conjoints et partenaires des membres des Forces canadiennes et de la GRC tués dans l'exercice de leurs fonctions. À la suite de cette annonce, je vous ai écrit en juillet 2009 pour vous demander de faire le point sur cette question. Vous avez eu la gentillesse de me répondre le 21 juillet 2009 pour m'indiquer, qu'à votre avis, les dispositions concernant cette priorité de nomination entreraient en vigueur à la fin de l'automne. Je vous ai écrit de nouveau en décembre 2009 pour obtenir d'autres précisions sur l'évolution de ce dossier.

Les mesures n'ont pas été mises en œuvre. Quand seront-elles mises en œuvre et à quoi est dû ce retard?

**Mme Barrados :** Cette démarche se fait par voie d'un changement au niveau de la réglementation et pour mener à terme un tel changement, nous devons nous conformer à un long processus. Ce n'est pas un manque de volonté de notre part de mettre en œuvre ce changement, mais pour les gens responsables de l'examen réglementaire au ministère de la Justice, cette demande n'était pas une priorité. À la suite de votre dernière lettre, on m'a assurée que c'était sur le point de se faire.

Monsieur Lemaire, vous êtes responsable de cet aspect. Avez-vous des informations plus à jour?

**Donald Lemaire, vice-président principal, Direction générale des politiques, Commission de la fonction publique du Canada :** Aux dernières nouvelles, le nouveau règlement a été imprimé dans la *Gazette du Canada*, ce qui signifie qu'on est sur le point de le mettre en œuvre.

**Le président :** A-t-il été imprimé dans la *Gazette du Canada* ou est-il sur le point de l'être?

**Mr. Lemaire:** They are ready to go.

**Senator Downe:** Thank you for that news. I am disappointed, however, that it took so long.

Regarding your comment that it was not a priority for someone in the system, for whom in the Government of Canada was it not a priority to provide an opportunity for employment in the federal public service to the spouses and partners of Canadians killed serving their country?

**Ms. Barrados:** It has certainly been important for me. I announced it before I had the regulatory requirements done. Mr. Lemaire knows more about the regulatory process. We have to follow the steps of regulatory review. My understanding is that it was in the regulatory review process in the Department of Justice that it was on a slower track.

**Senator Downe:** We can follow up on that with the Department of Justice. Given the delay, will the provisions be retroactive to December 2008?

**Mr. Lemaire:** I cannot remember exactly, but it will be retroactive prior to 2008. We made the date around the Afghan interventions.

**Ms. Barrados:** It is the beginning of the Afghanistan interventions. I will come back to the committee with the date. I believe we are around 2000 or 2002.

**Senator Downe:** The good news is that when these items are printed in the *Canada Gazette*, anyone who had a spouse killed prior to December 2008 would be entitled. You talked in your article of December 2008 about a two-year timeline. Is it correct that you do not start counting that two years until these items are printed in the *Canada Gazette*?

**Ms. Barrados:** We have said that eligibility will be from 2001. The idea would be that those eligible would declare. Once they have declared, they have a two-year timeline.

**Senator Murray:** Ms. Barrados, you talk about succession planning at the commission. When were you appointed, and when does your term expire?

**Ms. Barrados:** I was appointed in November 2003. My position was interim for a period of time, then I was appointed permanently on May 20, 2004. My two commissioners were appointed at the same time. The terms of all three of us in the commission will end at the same time, May 20, 2011.

**Senator Murray:** The other two commissioners are part time, are they not?

**Ms. Barrados:** That is correct.

**M. Lemaire :** Il est sur le point d'être imprimé.

**Le sénateur Downe :** Merci pour cette nouvelle. Toutefois, je suis déçu que cela ait pris tant de temps.

En ce qui a trait à votre commentaire selon lequel cette question ne constituait pas une priorité pour quelqu'un dans le système, je me demande qui, au sein du gouvernement du Canada, estime qu'il n'est pas prioritaire d'assurer une possibilité d'emploi dans la fonction publique fédérale aux conjoints et partenaires de Canadiens tués au service de leur pays?

**Mme Barrados :** C'était certainement une question importante pour moi. J'ai même annoncé cette mesure avant d'avoir satisfait aux exigences réglementaires. M. Lemaire en connaît davantage au sujet du processus de réglementation. Nous devons suivre les étapes du processus d'examen réglementaire. Si j'ai bien compris, cette demande de modification a été intégrée au processus d'examen réglementaire du ministère de la Justice mais elle n'était pas sur une voie rapide.

**Le sénateur Downe :** Nous pouvons assurer un suivi du côté du ministère de la Justice. Compte tenu du retard, est-ce que les dispositions auront un effet rétroactif jusqu'à décembre 2008?

**M. Lemaire :** Je ne me rappelle pas exactement quand, mais ces dispositions ont un effet rétroactif avant 2008. Nous avons fixé la date à peu près au moment des interventions en Afghanistan.

**Mme Barrados :** C'était au début des interventions en Afghanistan. Je vais vérifier et je communiquerai la date aux membres du comité. Je crois que c'était vers les années 2000 ou 2002.

**Le sénateur Downe :** La bonne nouvelle c'est que, lorsque ces changements sont imprimés dans la *Gazette du Canada*, toute personne dont le conjoint a été tué avant décembre 2008 pourra bénéficier de cette priorité. Dans l'article paru en décembre 2008, vous avez parlé d'un délai de deux ans. Est-il exact que vous ne commencerez à compter ces deux années que lorsque les nouvelles dispositions dont nous parlons auront été imprimées dans la *Gazette du Canada*?

**Mme Barrados :** Nous avons dit alors que l'admissibilité devait remonter jusqu'en 2001. L'idée, c'était que les personnes admissibles se feraient connaître. Une fois cette étape franchie, elles disposent d'un délai de deux ans pour faire valoir ce droit.

**Le sénateur Murray :** Madame Barrados, vous avez parlé de la planification de la relève à la Commission. À quel moment avez-vous été nommée et quand votre mandat prend-il fin?

**Mme Barrados :** J'ai été nommée en novembre 2003. Pendant un certain temps, ma nomination était intérimaire puis j'ai été nommée de façon permanente le 20 mai 2004. Mes deux commissaires ont été nommés au même moment. Nos mandats, à tous les trois, prendront fin au même moment, soit le 20 mai 2011.

**Le sénateur Murray :** Les deux autres commissaires sont à temps partiel n'est-ce pas?

**Mme Barrados :** C'est exact.

**Senator Murray:** Do you understand why this or previous governments have not appointed other full-time commissioners? Do they not have the right to do that under the act?

**Ms. Barrados:** Commissioners are part time. One full-time commissioner is the president. The number of commissioners is unlimited. The act does not specify the number of commissioners. I have been trying for the last two years to have new commissioners appointed because I would like to see more staggering of the terms so that we have greater continuity in the commission. I have written a number of letters and have been told it was not a priority or perceived as urgent.

**Senator Murray:** With regard to the strategic and administrative reviews announced in the budget by the Minister of Finance, I assume from what you say in your statement that the Public Service Commission will be subject to those reviews like any other agency of government.

**Ms. Barrados:** That is correct.

**Senator Murray:** At what point will we be involved? You report to Parliament, not to the government.

**Ms. Barrados:** That is correct.

**Senator Murray:** Do you understand how Parliament will be involved in this process?

**Ms. Barrados:** That is a very good question. We have undergone the regular cycle of strategic reviews. I have been reporting to Parliament about the process and the amount of money coming from the budget. We have followed the same process as other government departments and agencies.

The announcement in the budget about the administrative review does not have a great deal of detail in it. My understanding is that the work on that has just started. A good question for members of Parliament is what that administrative review will encompass and what its real objectives are. Since we deal with human resources staffing and evaluation, that is a large part of the human resource management action. I expect some impact on us. Hopefully, we are part of the solution rather than part of the problem. As I say in my opening statement, I am not sure what the impact will be.

**Senator Murray:** An even better question, if I may say so, is the so-called five-year legislative review of the Public Service Modernization Act. Some of us were here when that went through. Refresh my memory. You said it is led by the Treasury Board Secretariat. A legislative review is by definition, I would

**Le sénateur Murray :** Savez-vous pourquoi ce gouvernement ou les gouvernements précédents n'ont pas nommé d'autres commissaires à temps plein? N'avaient-ils pas le droit de le faire en vertu de la loi?

**Mme Barrados :** Les commissaires sont à temps partiel. Un seul commissaire est à temps plein et c'est le président. Le nombre de commissaires est illimité. D'ailleurs, la loi ne précise pas le nombre de commissaires qui peuvent être nommés. Au cours des deux dernières années, j'ai déployé des efforts afin que de nouveaux commissaires soient nommés parce que j'aimerais que les mandats soient mieux échelonnés afin d'assurer une plus grande continuité au sein de la Commission. J'ai rédigé un certain nombre de lettres à ce sujet et on m'a répondu que cette question n'était pas une priorité ou jugée urgente.

**Le sénateur Murray :** En ce qui a trait à l'examen stratégique et à l'examen administratif annoncés dans le budget par le ministre des Finances, je présume, d'après ce que vous avez indiqué dans votre témoignage, que la Commission de la fonction publique sera assujettie à ces examens au même titre que les autres organismes du gouvernement.

**Mme Barrados :** C'est exact.

**Le sénateur Murray :** Jusqu'à quel point serons-nous mis à contribution? Vous devez rendre des comptes au Parlement et non au gouvernement.

**Mme Barrados :** C'est exact.

**Le sénateur Murray :** À votre avis, quel sera le rôle du Parlement dans ce processus?

**Mme Barrados :** C'est une très bonne question. Nous avons entrepris le cycle régulier des examens stratégiques. J'ai fait rapport au Parlement au sujet du processus et du montant d'argent venant du budget. Nous avons suivi les mêmes processus que les autres ministères et organismes gouvernementaux.

En fait, l'annonce de l'examen administratif qui figure dans le budget ne fournit pas beaucoup de détails sur le sujet. Selon moi, les travaux à cet égard viennent tout juste de commencer. Il serait intéressant de demander aux membres du Parlement quelle sera la portée de l'examen administratif et quels sont ses vrais objectifs. Étant donné que notre domaine d'activités englobe les ressources humaines, plus précisément la dotation et l'évaluation, il représente une grande partie du volet gestion des ressources humaines. Je m'attends à ce que cet examen ait des répercussions sur nos activités. J'espère seulement que nous faisons partie de la solution et non du problème. Comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, nous ne connaissons pas encore l'impact qu'auront ces examens.

**Le sénateur Murray :** Une question encore plus intéressante, si je puis m'exprimer ainsi, est ce que nous appelons l'examen législatif quinquennal de la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Certains d'entre nous faisons déjà partie de ce comité lorsque cette disposition a été adoptée. Veuillez me rafraîchir la mémoire. Vous

think, to be conducted by parliamentarians. Do we have to wait for them to undertake this review? Do you have the provision before you?

**Ms. Barrados:** The act requires that the government initiate a statutory review within five years, and that is what has happened. I have been anxious to have that review started this year because I would like to see it done before the end of my term. The process will be that government will do the work; it will go through cabinet, and then it would come to Parliament. Obviously, it will be a parliamentary decision whether to accept or reject recommendations for any statutory changes.

We are working with the Treasury Board group that is working on this review, providing as much input as we can. The Auditor General has done an assessment of whether there is a readiness in the government to carry out this review, and I think her report is coming out soon. We are doing our own work, with the intention of coming to Parliament, on our view of how we have done on the legislation and whether there should be any legislative change. However, you are right, senator; it is a parliamentary decision.

**Senator Murray:** I have seen an article by Professor Tom Axworthy and Julie Burch in the March edition of *Policy Options*, entitled "Crisis in the Ontario and Federal Public Services." I want to try out a couple of things on you here.

They say that a survey of the federal and Ontario public services — I want to emphasize that — done by the Centre for the Study of Democracy at Queen's University found that 50 per cent of respondents, talking about two levels of government, report that they had been subject to undue political interference; and a bit later, over 50 per cent of respondents in the federal public service think their organization is performing better than it did when they started over a decade ago.

Does either of those findings strike a chord with you? Do they represent the reality that you know in the federal public service?

**Ms. Barrados:** I would say yes. Certainly in terms of the commitment the public service has regarding doing a good job and trying to make the public service better. Public servants have a positive sense in that regard, although they will always say they are being asked to do more with less, and they feel that kind of pressure on them.

Regarding the comment about some form of political interference, that is an area of concern to me. With our legislation, traditionally in the Public Service Commission, and in the past the Civil Service Commission, we have protected non-partisanship by controlling and making the appointments.

avez dit que cet examen devait être effectué par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Je croyais que, par définition, un examen législatif devait être mené par les parlementaires. Devons-nous attendre qu'ils entreprennent cet examen? Est-ce que vous avez le texte de la disposition qui en fait état avec vous?

**Mme Barrados :** Selon la loi, le gouvernement doit procéder à un examen législatif dans les cinq ans suivant la mise en œuvre de la loi et c'est ce qui se passe. Il me tardait de voir cet examen s'amorcer cette année parce que je souhaite qu'il soit terminé avant la fin de mon mandat. Selon le processus établi, c'est le gouvernement qui doit exécuter les travaux, lesquels seront ensuite présentés au Cabinet pour enfin être communiqués au Parlement. De toute évidence, la décision d'accepter ou de rejeter les recommandations de tout changement législatif éventuel reviendra au Parlement.

Nous collaborons avec le groupe du Conseil du Trésor affecté à cet examen en lui fournissant tous les renseignements que nous pouvons. La vérificatrice générale a procédé à une évaluation afin de déterminer si le gouvernement était prêt à mener cet examen et je crois que son rapport doit être diffusé bientôt. Nous menons nos propres travaux dans l'intention de les présenter au Parlement pour lui faire part de notre point de vue sur la façon dont nous avons appliqué la loi et s'il y aurait lieu d'y apporter des changements législatifs. Cependant, vous avez raison, monsieur le sénateur, cette décision relève du Parlement.

**Le sénateur Murray :** Dans le numéro de mars de la revue *Policy Options*, je suis tombé sur un article du professeur Tom Axworthy et de Mme Julie Burch, qui s'intitule « Crisis in the Ontario and Federal Public Services ». Aujourd'hui, je souhaiterais avoir votre avis sur deux points.

Dans cet article, on explique que selon une étude réalisée par le Centre for the Study of Democracy de l'Université Queen's auprès des employés de la fonction publique fédérale et de la fonction publique de l'Ontario — je souhaite mettre l'accent sur ce point —, 50 p. 100 des répondants ont dit, au sujet des deux ordres de gouvernement, qu'ils avaient été témoins d'ingérence politique indue. Aussi, plus loin dans l'article, on indique que 50 p. 100 des répondants de la fonction publique fédérale estiment que leur organisation présente un rendement supérieur à celui qu'elle avait il y a plus d'une dizaine d'années.

Est-ce que l'une ou l'autre de ces constatations vous touche particulièrement? À votre avis, traduisent-elles fidèlement ce qui se passe dans l'administration publique?

**Mme Barrados :** Je dirais que oui, en tout cas pour ce qui est de l'engagement des fonctionnaires; ils souhaitent vraiment faire du bon travail et améliorer la fonction publique. Les fonctionnaires demeurent positifs, même s'ils diront toujours qu'ils sont appelés à en faire plus avec moins et qu'ils vivent du stress à cause de cela.

En ce qui concerne le commentaire selon lequel il y aurait ingérence politique, vous touchez un point qui me préoccupe. Au titre des lois et des règlements qui régissent aujourd'hui les activités de la Commission de la fonction publique et qui régissaient autrefois les opérations de la Commission du Service civil, nous avons protégé l'impartialité en procédant aux nominations et en les contrôlant.

With the new legislation, we still have a responsibility in appointments and protecting the impartiality of the public service, but we also have a broader role regarding the conduct of public servants. We have been undertaking a number of discussions and consultations about what that means in today's environment. There is no doubt that there is a lack of clarity about the role of the young, keen and enthusiastic ministerial staff vis-à-vis the public service, and we have public servants who are new to their jobs and who are not that sure about what their respective roles are. There is some tension in the system regarding what the appropriate roles are of these two important bodies that are part of our system.

I am not surprised by that comment, but I believe it has more to do with day-to-day work.

**Senator Murray:** This is what the study authors say, actually, that interference is not as great a problem as understanding the relationship between civil servants and exempt staff. They go on to say that contrary to what many people believe, exempt staff are subject to all kinds of restraints. They mention that *Accountable Government: A Guide for Ministers and Ministers of State — 2008* defines well the role of political assistants and contains explicit standards of ethical conduct, and so on and so forth.

Then the authors say — and I would ask you to comment on this quote:

The provision in the Lobbying Act that prohibits employment in lobbying activities for five years after leaving a ministerial office is too draconian. By limiting career opportunities for such a length of time, it dissuades many from becoming exempt political staff. A one-year prohibition is sufficient.

I will not put words in their mouths or on their pens, but my inference from that is that the system is not able to attract the calibre of people it should because of a draconian provision about lobbying activities after an exempt staffer has left.

**Ms. Barrados:** The five-year restriction applies not only to exempt staff but also to senior public servants and restricts what they can do after they leave. My personal view is that five years is too long.

**Senator Murray:** In both cases?

**Ms. Barrados:** Yes.

**Senator Murray:** Is one year appropriate?

**Ms. Barrados:** I am not sure what the appropriate length of time is. I struggle with this because we make decisions about what kinds of jobs people who are very politically active can go back to and how long they have to be in a more neutral territory before they come back. We have often said one year, and in some

Au titre des nouvelles lois et des nouveaux règlements, nous sommes toujours responsables des nominations et devons continuer de protéger l'impartialité de la fonction publique; toutefois, notre rôle a été élargi en ce qui concerne la conduite des fonctionnaires. Nous avons mené plusieurs discussions et consultations afin de définir ce que cela signifie dans le contexte actuel. Il est indéniable qu'il existe un manque de clarté au sujet du rôle des jeunes employés ardents et enthousiastes des cabinets ministériels à l'égard de l'administration publique. De plus, certains fonctionnaires sont en poste depuis peu et sont incertains de ce en quoi consistent leurs rôles. Cette incertitude au sujet des rôles respectifs de ces deux groupes importants de notre système crée des tensions.

Ce commentaire ne me surprend pas, mais je crois qu'il concerne plus notre travail quotidien.

**Le sénateur Murray :** C'est exactement ce qu'affirment les auteurs de l'étude : l'ingérence ne pose pas un aussi gros problème que la compréhension du lien qui existe entre les fonctionnaires et le personnel exonéré. Les auteurs disent que contrairement à ce que beaucoup de personnes croient, le personnel exonéré est sujet à toutes sortes de contraintes. Ils indiquent que l'édition 2008 du guide intitulé *Pour un gouvernement responsable — Guide du ministre et du ministre d'État* comprend une définition très claire du rôle des adjoints politiques, des normes explicites en matière de conduite éthique, et cetera.

Ensuite, les auteurs disent — et je souhaiterais que vous commentiez leurs propos :

Nous jugeons draconienne la disposition de la Loi sur le lobbying qui prévoit que tout ancien titulaire d'une charge publique doit attendre cinq ans, depuis la date de cessation de ses fonctions à ce titre, avant de pouvoir participer à des activités de lobbying. En limitant les possibilités de carrière pendant une aussi longue période, cette disposition dissuade beaucoup de personnes de devenir des employés politiques exonérés. Une année d'attente serait suffisante.

Je ne leur dirai pas quoi dire ou quoi écrire, mais j'en déduis que le système, tel qu'il est, n'attire pas l'« élite » qu'il devrait attirer en raison d'une disposition draconienne qui régit les activités de lobbying des anciens employés exonérés.

**Mme Barrados :** L'interdiction quinquennale ne s'applique pas seulement au personnel exonéré, mais aussi aux hauts fonctionnaires, et elle limite les options qui s'offrent à ces personnes à la fin de leur mandat. À mon avis, cinq ans, c'est trop long.

**Le sénateur Murray :** Dans les deux cas?

**Mme Barrados :** Oui.

**Le sénateur Murray :** Est-ce qu'une année serait correcte?

**Mme Barrados :** Je ne suis pas certaine de ce que serait une période correcte. J'ai de la difficulté avec cette notion parce que nous décidons des types de postes qui peuvent être repris par des personnes très actives sur la scène politique, ainsi que de la durée de la période pendant laquelle ces personnes doivent demeurer en

circumstances we look at two years. There are conflict of interest guidance and different rules. It tends to be one or two years. I think five years is very long.

**Senator Murray:** I would like to raise two other matters that come up in this article, which I found quite interesting. One is the consultants. They are talking about the eHealth scandal in Ontario, if that is what it was, but I think they are drawing a more general conclusion here. They found that this eHealth business in Ontario was a key government priority. It was not implemented along the projected timeline due to a constant rotation of senior staff, but millions of dollars were spent on consultation to speed along this implementation. They say:

Going forward, both the Ontario and federal governments will likely be looking for areas to cut back on in order to reduce budget deficits. One good place to start would be to radically cut back on the use of outside consultants. A generation ago, departments had expertise in-house, and if consultants were employed, it would be to test out ideas already generated by the bureaucracy or to fix a short-term problem.

I think they are talking about both orders of government.

Today, there is an underground policy triangle of regular officials, consultants (often long-term and retired public servants) and lobbyists. Money spent on consultants would be better spent investing in civil service employees, not only to save on often outrageous consultant fees, but also to improve retention levels, as civil servants will see their employers investing in their skill development.

Then they quote Henry Mintzberg of McGill, who said, "A consultant is somebody who borrows your watch and tells you what time it is."

**Ms. Barrados:** Did you want me to comment on that?

**Senator Murray:** Of course.

**Ms. Barrados:** I think consultants have a role, so I do not want to make a critical comment about consultants. I think they can be very useful. What I am concerned about, however, is that you want to have a professional public service; you want that public service to have its continuity; you want it to understand what the requirements are. You do not want people working around security requirements, official languages requirements and due process requirements. If you are using consultants to avoid those requirements of the public service or to avoid having a regular public servant doing the job, then I think it is inappropriate.

territoire plus neutre avant de pouvoir revenir. Nous avons souvent dit une année, mais dans certaines circonstances, nous croyons que deux ans, c'est ce qui convient. Il existe différentes règles et directives sur les conflits d'intérêts. C'est en général un ou deux ans. J'estime que cinq ans, c'est très long.

**Le sénateur Murray :** J'aimerais soulever deux autres points dont il est question dans cet article, que j'ai trouvé très intéressant. Le premier est celui des consultants. Dans l'article, on parle du scandale de cybersanté en Ontario, si on peut le qualifier ainsi, mais j'estime que les auteurs en tirent une conclusion plus générale. Ils ont constaté que le dossier de cybersanté en Ontario était une des priorités clés du gouvernement. Le projet n'a pas été mis en œuvre selon les échéanciers prévus en raison d'une rotation constante des cadres supérieurs, mais des millions de dollars ont été dépensés pour l'embauche de consultants afin d'accélérer cette mise en œuvre. Dans cet article publié en anglais, on dit :

Désormais, le gouvernement de l'Ontario et le gouvernement fédéral chercheront vraisemblablement à ralentir leurs dépenses dans différents secteurs afin de réduire leurs déficits budgétaires. Au départ, ils pourraient freiner radicalement leur recours aux consultants externes. Il y a une génération, les ministères comptaient sur une expertise interne et s'ils faisaient appel à des consultants, c'était pour mettre à l'essai des notions déjà envisagées par la bureaucratie ou pour régler un problème à court terme.

Je crois qu'il est question des deux ordres de gouvernement.

À l'heure actuelle, il existe un triangle stratégique parallèle composé de fonctionnaires, de consultants (souvent des fonctionnaires de longue date maintenant à la retraite) et de lobbyistes. Il serait plus sage d'investir du côté des fonctionnaires plutôt que de dépenser cet argent pour l'embauche de consultants, ce qui permettrait non seulement de réduire les coûts souvent exorbitants facturés par les sociétés de consultants, mais également d'accroître les niveaux de maintien en poste, étant donné que les fonctionnaires verraient leurs employeurs investir dans leur perfectionnement professionnel.

Les auteurs citent ensuite Henry Mintzberg de l'Université McGill, qui fait l'affirmation suivante : « Un consultant est une personne qui emprunte votre montre pour ensuite vous dire quelle heure il est ».

**Mme Barrados :** Vous voulez que je commente ces propos?

**Le sénateur Murray :** Bien entendu.

**Mme Barrados :** Je crois que les consultants ont leur place et je ne voudrais pas formuler de commentaires critiques à leur égard. Je crois qu'ils peuvent jouer un rôle très utile. Toutefois, ce qui me tient à cœur, c'est le professionnalisme de la fonction publique; il faut assurer la continuité de la fonction publique et en comprendre les exigences. Vous ne voulez pas voir les gens tenter de contourner les exigences en matière de sécurité, de langues officielles et d'application régulière de la loi. Si vous employez des consultants afin de vous décharger de ces obligations de la fonction publique ou d'éviter de confier ce

However, if you are using consultants to get that one-time advice that you will not use on an ongoing basis, I then I think the use is appropriate. However, I am concerned about substituting for regular employees. That is a concern with temporary help as well, and we are undertaking a study to get a handle on how much there is and how much really the substitution is for regular staffing.

**Senator Murray:** On one final matter, Mr. Axworthy and Ms. Burch are referring to the Colvin affair, the diplomat who came forward to discuss the treatment of detainees in Afghanistan. The point they are making is that Mr. Colvin has been supported publicly by many former ambassadors but not by the secretary of the cabinet, who is supposed to be the official defender of the public service. Is that your perception of the role of secretary of the cabinet?

Just to add to it, it seems to me that in recent years we have come to refer to the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet as the *de facto* deputy minister to the Prime Minister and “head of the public service.” I think that role or its articulation took place when the Progressive Conservatives were in office during the 1980s or 1990s. I do not know, but there seems to be some potential for a conflict of roles or of interests here. In any case, is he the official defender of the public service or are you?

**Ms. Barrados:** We have different roles. The legislation changed in the 1990s and did officially give the title “head of the public service” to the clerk. Therefore, the title is not used inappropriately. The clerk is the head of the public service.

Some academics, such as Peter Aucoin, have written about this involving conflicts, and there was some discussion around Gomery in terms of conflict. However, from my point of view, that is legislation, and he is the head of the public service.

My role is to be that independent voice to speak up when I think there is a problem in terms of the values in the public service that relate to all staffing and appointments. If anyone being hired or anyone being promoted or any move within the public service or any conduct on the part of an employee is viewed that it might compromise non-partisanship, then it is my role to speak, and I do not check with anyone. I would speak. I do not have any obligation to ministers.

[Translation]

**Senator Ringuette:** Ms. Barrados, it is always a pleasure to see you. And I must tell you that with each passing year, my admiration for your work ethic and professionalism grows.

How many departments have submitted their human resources plans to you?

travail à un fonctionnaire, j'estime que c'est inapproprié. Par contre, si vous avez recours à des consultants pour obtenir des conseils particuliers que vous n'utiliserez pas de façon permanente, j'estime que c'est approprié. Toutefois, la situation me préoccupe lorsque des consultants sont substitués aux fonctionnaires. Cette préoccupation s'étend également aux employés temporaires. Nous lançons d'ailleurs une étude en vue de déterminer l'ampleur de la situation du point de vue de la dotation, à savoir combien de postes sont comblés par des consultants plutôt que par des fonctionnaires.

**Le sénateur Murray :** En terminant, M. Axworthy et Mme Burch parlent de l'affaire Colvin, ce diplomate venu de l'avant pour discuter du traitement des détenus en Afghanistan. Ce qu'ils tentent de faire valoir, c'est que M. Colvin a reçu l'appui public de nombreux anciens ambassadeurs sans pour autant obtenir celui du secrétaire du Cabinet, qui est censé être le défenseur officiel de la fonction publique. Est-ce votre perception du rôle du secrétaire du Cabinet?

En outre, j'ai l'impression qu'au cours des dernières années nous en sommes venus à désigner le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet comme sous-ministre *de facto* du premier ministre et « chef de la fonction publique ». Je crois que ce rôle est né ou qu'il a été articulé lorsque les Progressistes Conservateurs étaient au pouvoir dans les années 1980 ou 1990. Je pourrais me tromper, mais il me semble que cette situation est susceptible d'engendrer un conflit d'intérêts ou de rôles. Peu importe, est-ce lui le défenseur officiel de la fonction publique ou est-ce vous?

**Mme Barrados :** Nos rôles diffèrent. La loi a changé dans les années 1990, faisant en sorte de désigner le greffier « chef de la fonction publique ». Par conséquent, ce titre n'est pas inapproprié. Le greffier est le chef de la fonction publique.

Certains intellectuels, dont Peter Aucoin, ont parlé dans leurs écrits des conflits engendrés par cette situation et il en a même été question lors des travaux de la commission Gomery. Cependant, je vois la chose ainsi : la loi est ainsi faite et c'est lui le chef de la fonction publique.

Mon rôle est de soulever de façon indépendante tout problème relatif aux valeurs de la fonction publique du point de vue des processus de dotation et de nomination. Si une embauche ou une promotion ou si un déplacement au sein de la fonction publique ou tout autre comportement d'un employé peuvent sembler compromettre l'impartialité, c'est alors mon rôle de le dire et je n'ai pas à vérifier auprès de quiconque. J'en parlerais. Je n'ai aucune obligation à l'endroit des ministres.

[Français]

**Le sénateur Ringuette :** Madame Barrados, c'est toujours un plaisir de vous recevoir, et je dois vous avouer qu'avec les années, j'admire de plus en plus votre éthique de travail et votre professionnalisme.

J'aimerais savoir combien de ministères vous ont soumis leur plan de ressources humaines?

**Ms. Barrados:** We are now seeing a major improvement in terms of human resources planning. Every department has a plan. We are now doing more assessments of those plans, and every year we see an improvement. Over half of departments have planning strategies, but the largest departments still fall short in terms of staffing. They have plans, but the strategies are not targeted enough.

[English]

**Senator Ringuette:** The last time you were here, you mentioned to us that the Department of Foreign Affairs and International Trade Canada, DFAIT, was in a particular human resource situation and that a special committee had been brought together to try to resolve the issue of a major lack of succession planning and permanent employee hiring within DFAIT. There was a joint committee; I think it was you and Treasury Board that were looking into this particular department.

**Ms. Barrados:** If I remember correctly, the Auditor General did an audit of the Foreign Affairs and International Trade Canada. One of her concerns in the audit was the lack of planning that department had, particularly with the demographics in the department and the kind of turnover that was expected.

DFAIT has done a lot of work in improving its planning. At the same time, it has gone through a number of reviews and strategic reviews. From our point of view, it has made progress. It has those plans, but we still worry about the specificity in the plans.

The department's focus has been, for a large part in the last few years, on Passport Canada and improving the service provided in passports. We have been working very closely with the people there to solve those issues, and they have solved their issues.

We have a review in place now. I do not know what my analyst's view is for this fiscal year as to how well DFAIT has improved those plans, but I believe what you are referring to is an audit by the Auditor General.

**Senator Ringuette:** Have you signed delegation agreements with all the departments?

**Ms. Barrados:** Yes, we have. There are 82 delegation agreements.

Under the legislation, the Public Service Commission is encouraged to delegate; we do not have to delegate. Under the system we have in place, the authorities rest with the Public Service Commission. If there is a big problem, it is my problem as well as the problem of the person to whom I delegate.

It is the only executive authority that is in the hands of an independent organization directly relating to Parliament. There are no others like that, so we are a unique organization that is exercising authority that is executive but for Parliament.

**Mme Barrados :** Nous pouvons maintenant voir une grande amélioration vis-à-vis la planification et les ressources humaines. Tous les ministères ont des plans. Nous faisons maintenant plus d'évaluations de ces plans et chaque année, nous pouvons voir une amélioration. Plus de la moitié des ministères ont des stratégies de planification, mais il y a encore des lacunes dans les plus grands ministères en ce qui a trait à la dotation. On a des plans, mais il y a des lacunes dans la spécificité des stratégies.

[Traduction]

**Le sénateur Ringuette :** La dernière fois que vous avez comparu ici, vous nous avez dit que le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada, le MAECI, se trouvait dans une situation particulière du point de vue des ressources humaines et qu'un comité spécial avait été mis sur pied afin de tenter de pallier les lacunes importantes du côté de la planification de la relève et de l'embauche de fonctionnaires permanents. Il y a eu un comité mixte; je crois que le Conseil du Trésor et vous étiez responsables d'examiner la situation de ce ministère en particulier.

**Mme Barrados :** Si je me souviens bien, la vérificatrice générale s'est penchée sur la situation du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Dans son rapport, on pouvait lire qu'elle était préoccupée par le manque de planification au sein du Ministère, tout particulièrement compte tenu de la constitution démographique de l'effectif et du type de roulement de personnel attendu.

Le MAECI a fait de gros progrès. Du coup, il a fait l'objet d'examens et d'examens stratégiques. À notre avis, sa situation s'est améliorée. Le Ministère s'est doté de ces plans, mais nous continuons de nous préoccuper de leur spécificité.

Au cours des dernières années, le ministère s'est surtout concentré sur Passeport Canada et sur l'amélioration des services offerts par cette organisation. Nous avons travaillé en très étroite collaboration avec les gens là-bas pour régler ces problèmes, ce qu'ils ont réussi à faire.

Un examen se déroule actuellement. Je ne sais pas ce que pense mon analyste de l'année financière en cours, de la façon dont le MAECI a amélioré les plans en question mais, si je ne m'abuse, vous parlez plutôt d'une vérification menée par la vérificatrice générale.

**Le sénateur Ringuette :** Avez-vous signé des ententes de délégation avec tous les ministères?

**Mme Barrados :** Oui. Il y a 82 ententes de délégation.

La loi incite la Commission de la fonction publique à déléguer mais nous ne sommes pas tenus de le faire. En vertu du système en place, les pouvoirs relèvent de la Commission de la fonction publique. Si un problème important survenait, ce problème serait autant le mien que celui du délégué.

Il s'agit du seul pouvoir exécutif exercé par une organisation indépendante directement liée au Parlement. Nous sommes donc une organisation unique en son genre; outre le Parlement, nous sommes seuls à exercer un pouvoir exécutif.

We have done this through formal delegations. I meet with the heads to whom I delegate every time there is a change and every time we sign a new one, to go through the details of the delegation agreement. We also do monitoring against the delegation agreement. The themes that come out of that form the messages in the annual report.

**Senator Ringuette:** With regard to cost recovery, in your recent reports you identified quite a high number of non-advertised appointments, something like 37 per cent, which is pretty high. My guess is that these non-advertised jobs were assigned to private agencies for recruitment or to other means, such as maybe bureaucratic patronage. I believe that in the review of appointments you conducted, 61 per cent did not meet merit or guiding values or the combination of both.

My first question is in regard to your cost-recovery scheme and a private agency's non-advertising-of-jobs scheme. Where would you stand in that regard? Is your cost higher than that of a private agency?

**Ms. Barrados:** Many of the services we provide, private agencies do not provide. Conversely, some of the services that the private agencies provide, we do not provide, so it is hard to make the comparison.

**Senator Ringuette:** Let us look at recruitment.

**Ms. Barrados:** I can talk to you about the case of Passport Canada. Passport Canada was looking to recruit officers who would process the applications as they were coming in while they were facing this huge shortage. Passport Canada did not want to touch it, so they went to private firms before they came to us.

I think we are in a unique position for that kind of volume of recruitment and with all the support and the infrastructure behind it. Similarly, with some of the expertise, such as language testing, and the competencies we have, I do not think there is a private firm one could compare us with. You could compare us in some of the executive appointments; I think it depends how you cost them. We certainly would not be more expensive. In fact, I think we would be quite a bit less expensive. However, you would have to cost the work that others would have to do.

I think it is a hard question, Senator Ringuette. I have trouble giving you a good answer, because I do not really see us as competing with the private sector; nor should we.

**Senator Ringuette:** No, but you just said yourself that DFAIT went to you after the private agency could not do the job.

Nous le faisons par l'entremise de la délégation officielle de pouvoirs. Je rencontre les administrateurs généraux à qui je délègue les pouvoirs chaque fois que survient un changement et chaque fois que nous signons une nouvelle entente, afin d'examiner les détails de l'entente de délégation. Nous exerçons également une surveillance à la lumière des dispositions des ententes. Les thèmes qui ressortent de ces activités sont les messages véhiculés dans le rapport annuel.

**Le sénateur Ringuette :** Pour ce qui est du recouvrement des coûts, vous avez parlé dans vos rapports récents d'un nombre assez important de nominations non annoncées — 37 p. 100 si je ne m'abuse —, ce qui est assez élevé. Je présume que ces emplois non annoncés ont été confiés à des agences du secteur privé pour le recrutement ou d'autres motifs, dont peut-être le favoritisme bureaucratique. Je crois que vous avez constaté, en examinant ainsi les processus de nomination, que 61 p. 100 d'entre eux ne respectaient pas les valeurs de mérite, les valeurs maîtresses ou les deux.

Ma première question porte sur votre régime de recouvrement de coûts et sur la tendance à recourir à des agences privées et aux processus non annoncés. Où vous situez-vous par rapport à ces questions? Vos coûts sont-ils plus élevés que ceux d'une agence du secteur privé?

**Mme Barrados :** Les agences privées ne fournissent pas de nombreux services que nous offrons. À l'inverse, nous n'offrons pas certains des services des agences privées, ce qui rend la comparaison difficile.

**Le sénateur Ringuette :** Parlons de recrutement.

**Mme Barrados :** Je peux vous parler de la situation de Passeport Canada. L'organisation cherchait à recruter des agents qui traiteraient les demandes au fur et à mesure qu'elles arrivaient, tandis qu'elle était aux prises avec un énorme manque de personnel. Ne voulant pas s'occuper de ce dossier, les responsables de Passeport Canada se sont tournés vers des agences privées avant de faire appel à nous.

Je crois que nous sommes particulièrement bien placés pour gérer ce genre de volume de recrutement, compte tenu des mesures de soutien et des infrastructures nécessaires. De même, vu nos compétences et certains de nos domaines d'expertise, comme les examens linguistiques, je ne pense pas qu'il existe une agence privée à laquelle la commission puisse être comparée. Une comparaison serait possible pour certaines nominations aux postes de la haute direction; je crois que tout dépend de la façon dont les coûts sont établis. Il ne coûterait certainement pas plus cher de faire affaire avec nous. En fait, je pense que nous coûtons beaucoup moins cher. Il faudrait toutefois prendre soin d'établir combien coûtent les tâches accomplies par d'autres.

Vous me posez une question difficile, sénateur Ringuette. J'ai du mal à vous donner une réponse satisfaisante, car j'estime que nous ne sommes pas réellement en concurrence avec le secteur privé et qu'il ne s'agit pas là de la voie à suivre.

**Le sénateur Ringuette :** Non, mais vous avez vous-même dit que le MAECI avait fait appel à vous après que l'agence privée retenue à l'origine n'avait pas été en mesure de faire le travail.

**Ms. Barrados:** That is right.

**Senator Ringuette:** Therefore, you are not the first option for various government departments, and that should be a cause for concern for every parliamentarian. Your agency has high qualifications to staff the different departments, and it is not being used by the different departments in order to do the necessary hiring. Therefore, they are bypassing your regulations removing regional barriers to hiring when they go to private agencies and through non-advertised jobs.

From my perspective, they are bypassing your highly regarded agency and the rules you have put in place because of possible legislation to remove those regional hiring barriers; they are bypassing that by going through private agencies in the Ottawa region, where the bulk of the public service is. Therefore, again, the young and qualified people from regions outside of the Ottawa area are being bypassed by the bureaucracy. If that is not bureaucratic patronage, I do not know what is.

Therefore, Madam Barrados, with the legislation I had put forth a few years ago and for which you brought in regulation, I said, "Okay, we will see what will happen with that." However, it has transpired that the bureaucracy is going through private agencies, bypassing your rules to remove geographic barriers. They are going to non-advertised jobs. I guess I will have to come back with legislation to ensure that all jobs are advertised and that there is no bureaucratic patronage included in the modern public service act.

**Ms. Barrados:** Thank you for the confidence in the Public Service Commission. I like to hear that.

This question can certainly be raised in the statutory review. We took an approach where we said that for these are large organizations we will go with the model where deputy heads of these organizations are delegated, so they have the authorities, and we will check. We are continuing to check. We do audits, monitoring and reviews of what is happening.

I think that is a good model in this environment. I do not think we should move back to having everything done by the commission. We set up a system in which it was optional whether a department came to the commission, with a few requirements for when it must come to the commission. For instance, you must post a job in the jobs website. There is no choice there. If you are advertising a job, you can advertise anywhere else, but it must also be on the [www.jobs.gc.ca](http://www.jobs.gc.ca) website, and you must use the priority system. We did not delegate those two things. It is a fair question when the statute is reviewed whether that was appropriate to the approach that we have taken.

**Mme Barrados :** C'est exact.

**Le sénateur Ringuette :** Vous n'êtes donc pas le premier choix de bien des ministères et cette situation devrait préoccuper tous les parlementaires. Votre organisme est hautement qualifié pour assurer la dotation des différents ministères, mais ces derniers ne se tournent pas vers vous lorsque vient le temps de procéder aux embauches nécessaires. Par contre, ces ministères contournent vos règlements qui éliminent les limites géographiques en matière d'embauche lorsqu'ils font appel à des agences privées et qu'ils optent pour des processus non annoncés.

Selon moi, ces ministères contournent votre organisme très réputé et les règlements que vous avez adoptés en raison des dispositions législatives qui permettent l'abolition des limites géographiques en matière d'embauche; ils contournent ces exigences en faisant affaire avec des agences privées dans la région d'Ottawa, où travaillent la majorité des fonctionnaires. Par conséquent, une fois de plus, la bureaucratie ne prête aucune attention aux jeunes de talent qui proviennent d'ailleurs qu'Ottawa. Si ce n'est pas du favoritisme bureaucratique, je me demande bien ce qui en est.

Alors, madame Barrados, je vous avais dit il y a quelques années, lorsque j'ai soumis le projet de loi que vous avez adopté à titre de règlement, que nous allions attendre et voir comment les choses allaient se passer. Toutefois, il semblerait que la bureaucratie fasse appel à des agences privées, contournant ainsi vos règlements qui visent l'abolition des limites géographiques. Elle a recours à des processus non annoncés. J'imagine qu'il me faudra soumettre de nouveau un projet de loi pour faire en sorte que tous les emplois soient annoncés et que les instruments de modernisation de la fonction publique ne laissent plus aucune place au favoritisme bureaucratique.

**Mme Barrados :** Je vous remercie de la confiance que vous témoignez à la Commission de la fonction publique. Voilà le genre de propos que j'aime entendre.

Il est certainement possible de soulever cette question dans le cadre de l'examen de la loi. Nous avons adopté une approche, un modèle selon lequel, pour ces vastes organisations, les administrateurs généraux deviennent des délégués, c'est-à-dire qu'ils exercent des pouvoirs que nous surveillons ensuite. Nous continuons de surveiller leurs activités. Nous menons des vérifications et nous surveillons et examinons la situation.

Je crois qu'il s'agit d'un bon modèle à appliquer dans ce genre d'environnement. Je ne pense pas qu'il faille revenir aux anciennes méthodes, à l'époque où la commission faisait tout. Nous avons créé un système en vertu duquel un ministère a le choix ou non de faire appel à la commission et avons établi des exigences claires que les ministères sont tenus de respecter. Par exemple, les emplois doivent être publiés sur le site [Web.emplois.gc.ca](http://Web.emplois.gc.ca). Les ministères n'ont pas le choix. Si vous annoncez un poste, vous pouvez l'annoncer où vous voulez, mais vous devez également le faire sur le [www.emplois.gc.ca](http://www.emplois.gc.ca) et utiliser le système de priorités. Ces deux responsabilités n'ont pas été déléguées. C'est une question pertinente et il conviendrait d'en tenir compte au moment d'examiner la loi, afin de déterminer si ces mesures vont de pair avec l'approche que nous avons adoptée.

We had discretion in the legislation to determine what a national area of selection should be and how we dealt with regional differences. Following the pressure from you, senator, and this committee, we have made it mandatory that for all external, advertised jobs that are longer than six months, there must be a national competition.

You are right, senator, that still about 30 per cent are unadvertised. In some cases, that is justified, but you will see in our audits that we complain on a regular basis that there is insufficient argumentation and justification for those unadvertised positions.

I think it is perfectly acceptable to have an unadvertised job if you are looking for someone who has a unique, technical set of skills — a PhD or an MD that you would get at Health Canada, for example. They are hard to get and hard to get at the salaries we pay. If you have looked and you cannot find anyone, I think you can get that person unadvertised. You do not want to close that option to managers so they can get that kind of person.

We have had some difficulties with how some of these things are done. If you were to put someone into a competition and that person is in a development program, that should be considered advertised. Some of them are unadvertised. If we have people coming in, as you said, very quickly and you are hiring your friend or someone you know from down the street, I am against that, and I have said that. I am monitoring that. I am coming back all the time with numbers, and I am pushing the system to improve on the numbers. I think there is some unhappiness about some of the pressure, but I have the parliamentary committees helping me to put this pressure on the system. I also think there is a willingness to try to do it better.

The five-year statutory review is an opportunity for you to look again to make sure you are satisfied with how that is being carried out.

**Senator Ringuette:** Your previous answer to Senator Murray was that it might be another two years before Parliament has one.

**Senator Murray:** You will still be here.

**Senator Ringuette:** I will still be here, but I find that two more years without the removal of those geographic barriers to recruitment through private agencies in the Ottawa-Gatineau area is not right. Five years ago I put forth that bill, and because of your efforts, I did not put it forth in the last two years. However, that was just to see how the system would work with your mandatory rules, but it is not working. Departments are bypassing your agency to not take into consideration the removal of those geographic barriers.

**Ms. Barrados:** If a department goes to a private sector agency to recruit an executive or asks an organization to search for someone, it still has to advertise that on the [www.jobs.gc.ca](http://www.jobs.gc.ca)

La loi nous donnait le pouvoir discrétionnaire de déterminer la portée de la zone nationale de sélection et la façon de gérer les différences régionales. À la suite des pressions exercées par vous, madame le sénateur, et par ce comité, nous avons obligé la tenue d'un concours à l'échelle nationale pour tous les postes d'une durée de plus de six mois annoncés à l'externe.

Vous avez raison, madame le sénateur, il y a encore environ 30 p. 100 des postes qui ne sont pas annoncés. Dans certains cas, cela est justifié, mais vous verrez dans nos rapports de vérification que nous déplorons fréquemment le manque d'arguments et de justifications pour les postes non annoncés.

Je crois qu'il est tout à fait acceptable de ne pas afficher un poste si vous recherchez quelqu'un qui possède des compétences techniques très particulières — Santé Canada qui exigerait un doctorat ou un diplôme en médecine, par exemple. Ces candidats sont difficiles à trouver et difficiles à garder au salaire que nous offrons. Si vous avez annoncé un poste et que vous n'avez trouvé personne, je crois que vous pouvez embaucher un tel candidat sans passer par une annonce. Il ne faut pas priver les gestionnaires de cette option, afin qu'ils puissent embaucher ce genre de personne.

Nous avons eu des problèmes avec la façon de procéder dans certains cas. Si vous ouvrez un concours pour une personne qui fait partie d'un programme de perfectionnement, ce concours devrait être annoncé. Or, certains ne le sont pas. Si l'embauche se fait très rapidement, comme vous l'avez mentionné, ou si quelqu'un embauche un ami ou une connaissance, je suis contre, et je l'ai déjà dit. Je surveille ces cas. Je reviens toujours avec des statistiques, et j'exerce des pressions sur le système pour améliorer ces statistiques. Je sais qu'il y a un certain mécontentement par rapport à ces pressions, mais je peux compter sur l'aide des comités parlementaires pour mettre de la pression sur le système. Je pense aussi qu'il existe une volonté de s'améliorer.

L'examen quinquennal prévu par la loi vous donne la chance de vérifier à nouveau afin de vous assurer que cette façon de fonctionner vous satisfait.

**Le sénateur Ringuette :** Vous avez répondu plus tôt au sénateur Murray que ça pourrait prendre encore deux ans avant que le Parlement demande un examen.

**Le sénateur Murray :** Vous y serez encore.

**Le sénateur Ringuette :** Oui, j'y serai toujours, mais je trouve injuste qu'il faille attendre encore deux ans avant d'éliminer les obstacles géographiques que pose le recrutement par des agences privées dans la région d'Ottawa-Gatineau. J'ai présenté ce projet de loi il y a cinq ans, et en raison de vos démarches, je n'en ai pas présenté d'autre au cours des deux dernières années. Cependant, c'était seulement pour voir comment le système fonctionnerait avec les règles obligatoires que vous avez fixées, mais ça ne fonctionne pas. Les ministères contournent votre agence et ne cherchent pas à éliminer les obstacles géographiques.

**Mme Barrados :** Si un ministère fait appel à une agence privée pour recruter un gestionnaire ou demande à une entreprise de trouver des candidats, il doit tout de même afficher le poste sur le

website. However, the agency can do other kinds of advertising as well. There is a proportion of unadvertised, so I am agreeing with you.

Another big issue for me is the temporary help. I am quite concerned about the growth in the temporary help and how that is used, because that is a National Capital Region phenomenon. It is not an issue outside the capital. We have undertaken quite an effort to quantify what that is, where it is concentrated and how much avoidance of the Public Service Employment Act there is.

**Senator Ringuette:** Are you currently auditing that issue?

**Ms. Barrados:** Yes. I should have a report this fall.

**The Chair:** We look forward to that.

**Senator Marshall:** Your 2008-09 annual report says in the opinion paragraph that the Public Service Commission of Canada:

... is concerned that there are early and important signs that added vigilance is required to ensure that Canadians continue to benefit from a merit-based, non-partisan public service in the years ahead.

As this is in the opinion part of your report, obviously you have quite significant concerns. Could you elaborate on that, and as well on the temporary workers, which we discussed previously; the indeterminate hires — I am not sure what they are although they are referenced quite often in the report; the use of private firms, which we have also discussed; and this phenomenon of placing employees in acting positions? While not specified in your report, when a person reads it, they can get the impression that the recruitment process is being circumvented by all these issues.

**Ms. Barrados:** I have worked with Senator Marshall in the past, and I am not surprised she focused on the opinion paragraph. One spends a lot of time worrying about the specific wording of the opinion paragraph. I will start with that and then address some of the other issues.

The legislation has changed and has given the Public Service Commission a role in ensuring proper conduct of public servants with respect to partisanship. We have instituted a number of things as part of this. We have regulations on how you go about running for political office; we monitor conduct; we receive complaints; and we do investigations.

However, I am not sure in the current environment whether we have that right. That is why we have been doing this consultation. I have that preoccupation because things have become a great deal more complicated following a Supreme Court decision that said public servants have a right to be politically active, but they

site Web [www.emplois.gc.ca](http://www.emplois.gc.ca). Cependant, l'agence peut recourir à d'autres types d'annonces. Mais il y a une partie des postes qui ne sont pas annoncés, donc je suis d'accord avec vous.

Une autre question importante à mes yeux est celle des emplois temporaires. Je suis plutôt préoccupée par l'augmentation du nombre d'employés temporaires et l'usage qu'on fait de ce type d'emploi, car c'est un phénomène propre à la région de la capitale nationale. Ce n'est pas un problème en dehors de la région. Nous avons entrepris des démarches considérables pour évaluer le nombre de cas, déterminer où ils se concentrent, et évaluer dans quelle mesure la Loi sur l'emploi dans la fonction publique est contournée.

**Le sénateur Ringuette :** Y a-t-il une vérification en cours sur cette question?

**Mme Barrados :** Oui. Je devrais avoir un rapport cet automne.

**Le président :** Nous sommes impatients de le voir.

**Le sénateur Marshall :** Dans votre rapport annuel 2008-2009, dans le paragraphe d'opinion, on peut lire :

La CFP s'inquiète du fait que des signes précoces et importants indiquent qu'une vigilance accrue s'impose pour s'assurer que les Canadiens continueront de compter sur une fonction publique fondée sur le mérite et impartiale dans les années à venir.

Comme cela se trouve dans la section du rapport consacré à votre opinion, il est évident que vos inquiétudes sont considérables. Pourriez-vous donner des détails à ce sujet, ainsi que sur les employés temporaires, dont nous avons parlé tout à l'heure; sur les postes de durée indéterminée — je ne suis pas certaine de ce que cela veut dire, bien qu'on en parle assez souvent dans le rapport; sur le recours à des entreprises privées, que nous avons également abordé; et sur le phénomène des postes intérimaires? Bien que votre rapport ne le précise pas, lorsqu'on le lit, on peut avoir l'impression que tous ces éléments permettent de contourner le processus de recrutement.

**Mme Barrados :** J'ai travaillé avec le sénateur Marshall par le passé, et je ne suis pas surprise qu'elle se soit attardée sur le paragraphe d'opinion. Certains passent beaucoup de temps à s'interroger sur la formulation précise du paragraphe d'opinion. Je vais commencer par cela, puis je reviendrai sur certaines des autres questions.

La loi a été modifiée et a conféré à la Commission de la fonction publique le rôle de veiller à la bonne conduite des fonctionnaires en ce qui a trait à la partisanerie. Nous avons instauré certaines mesures à cet égard. Nous avons des règles sur la façon de se porter candidat à des fonctions politiques, nous surveillons les comportements, nous recevons les plaintes, et nous menons des enquêtes.

Cependant, je ne suis pas certaine que nous arrivons à le faire correctement dans le contexte actuel. C'est pourquoi nous avons entrepris cette consultation. Cette préoccupation vient du fait que les choses se sont compliquées énormément à la suite d'une décision de la Cour suprême qui a autorisé les fonctionnaires à être actifs sur

must do it in such a way that they do not compromise the non-partisan nature of the public service. In the past, public servants had very few rights to be politically active. That was a much easier world. It is now a more complicated world because of that Supreme Court decision and the Charter of Rights. We are the body responsible for protecting all of that.

When I look at the landscape, we have had ongoing concerns about the relationship between ministerial staff, exempt staff and the public service. This includes the movement of exempt staff into the public service and how that occurs. We were concerned about people in exempt positions creating soft landing spots for themselves once their exempt positions ended.

Statutory change happened regarding the rights and entitlements of exempt staff, but we still have the whole phenomenon of unadvertised positions. We are looking at this movement. That is not to say you cannot go into the public service from an exempt staff position or vice versa, but it is moving without any process and using power and influence from one position to move into another that is a concern.

We have also been concerned about the movement from Governor-in-Council appointments, which come from a more politically influenced process, into the Public Service. We highlighted that in an audit.

We have also had instances of new recruits who really do not understand the role. We had the example of the young, bright, keen public servant who declared he was politically active as he went into the Privy Council Office. No one said anything to him. He posted a web page praising the leader of the opposition. This circulated to some friends, which was fine. However, it then went to other people who were not friends, and all of a sudden it became a big issue. People are using social media all the time and it is no longer a private conversation. There is a lack of understanding of what this implies. There was a lack of understanding too in the Privy Council Office, which was not being clear to public servants about their obligations and duties.

We see all these things happening. I do not think the approach is more rules. However, I worry about how we protect this institution that has served Canada so well and is important for our country. It was these warning signs that made us raise this concern in the opinion.

**Senator Marshall:** With regard to people moving from the political arena into the public service, it seems that the rules have changed. Based on what you said, perhaps the rules were relaxed too much.

Certain rules are in place at a given point in time. Who decides whether the rules are changed? Would that usually come from your office? Would you make recommendations that the rules be

la scène politique, à condition de le faire de façon à ne pas compromettre la nature non partisane de la fonction publique. Auparavant, les fonctionnaires avaient des droits très restreints pour l'exercice d'activités politiques. Tout était beaucoup plus facile. Tout est maintenant plus compliqué en raison de cette décision de la Cour suprême et de la Charte des droits. Nous sommes l'organisme chargé de faire respecter tout cela.

Si je regarde la situation dans son ensemble, je constate que nous sommes constamment préoccupés par la relation entre le personnel des cabinets ministériels, le personnel exonéré et la fonction publique. Cela comprend le passage de personnel exonéré à des postes de fonctionnaires et la façon dont c'est effectué. Nous voulions éviter que des personnes qui occupent des postes exemptés s'arrangent pour atterrir confortablement dans la fonction publique à la fin de leur mandat.

La loi a été modifiée relativement aux droits du personnel exonéré, mais le phénomène des postes non annoncés existe toujours. Nous surveillons ces mouvements. Cela ne veut pas dire que vous ne pouvez pas passer d'un poste exonéré à un poste de fonctionnaire, ou vice versa, mais le problème réside plutôt dans les mutations sans processus et dans l'utilisation du pouvoir et de l'influence pour obtenir le transfert d'un poste à un autre.

Nous sommes également préoccupés par les mouvements de personnes qui ont été nommées par le gouverneur en conseil dans un processus davantage soumis à des influences politiques, vers des postes de la fonction publique. Nous en avons fait mention dans un rapport de vérification.

Il y a également des cas de nouveaux employés qui ne comprennent pas vraiment leur rôle. Nous avons eu l'exemple d'un jeune fonctionnaire brillant et passionné qui s'est déclaré actif sur la scène politique à son entrée au Bureau du Conseil privé. Personne ne lui a rien dit. Il a créé une page Web où il faisait l'éloge du chef de l'opposition. Cette page a été vue par des amis, ce qui ne causait pas de problème. Cependant, lorsqu'elle est parvenue à d'autres personnes qui n'étaient pas des amis, la situation a soudainement pris de l'ampleur. Les gens utilisent constamment les réseaux sociaux, et il ne s'agit plus de conversations privées. Ils ne comprennent pas ce que cela implique. Ce manque de compréhension s'est manifesté également au Bureau du Conseil privé, qui n'a pas expliqué clairement à ses fonctionnaires quels étaient leurs obligations et leurs devoirs.

Nous voyons toutes ces choses se produire. Je ne crois pas que la solution réside dans l'adoption d'autres règles. Cependant, je m'inquiète de la façon dont nous protégeons cette institution qui sert si bien le Canada et revêt tant d'importance pour notre pays. Ce sont ces signaux d'alarme qui nous ont amenés à exprimer nos inquiétudes dans le paragraphe d'opinion.

**Le sénateur Marshall :** En ce qui concerne les personnes qui passent de la politique à la fonction publique, il semble que les règles ont changé. Si on se fie à vos propos, on les a peut-être trop assouplies.

Certaines règles sont en place à un moment donné. Qui décide qu'on doit ou non changer les règles? D'habitude, cette décision vient-elle de votre bureau? Recommanderiez-vous qu'on

loosened, or if someone else makes that decision, are you in a position to recommend that the rules be tightened? I know the Public Service Commission is sort of an overseer that checks to ensure compliance with the rules. What is your involvement in changing the rules, making them stronger or weaker?

**Ms. Barrados:** Statutory rules, things in legislation, are clearly parliamentary responsibility. The Public Service Commission has regulatory powers. We can change the rules in any of our areas of responsibility as long as we do not do anything that does not respect the statute. Some other rules are those of the employer. We would try to encourage and influence the employer.

We have quite a bit of power to make rules if we feel it is necessary. However, I am reluctant to make rules unless I am absolutely convinced, because I think more rules is not necessarily the solution.

**Senator Marshall:** The opinion provided in your 2008-09 annual report indicates concerns in a number of areas. Is there an opportunity for you to tighten up the system by doing things yourself as opposed to requiring Parliament to get involved?

**Ms. Barrados:** I think there is. In discussions with Parliament and the departments, I try to identify the problem we have found and what we are doing about it. In some of the departments about which I have been most concerned, we put conditions on the delegations and removed some of the authorities or we require that they come to us to check before making some appointments.

However, regarding our limits in the non-partisan area, I think we must have a discussion in the five-year review. The definition of political activity is tied to support of a political party. I ask the question whether that is too narrow. That is a question for discussion.

I have said to some of the senators that I would like to have some more informal discussion with senators on what their views are on some of those issues. If you are active on a particular cause that may not be tied to a political party, is that political, and is it appropriate for a public servant? Is that something the commission should be concerned about, or are we talking about the duty of loyalty? These are the kinds of questions I am concerned about.

**Senator Marshall:** I am interested in the issues of temporary workers, the use of private firms and indeterminate hires. I am especially interested in the issue of employees acting in a position. I am interested in whether you see that as a means to circumvent the hiring process based on the merit principle. Based on your 2008-09 report, it seems that this problem has become rather pervasive. I would be interested in your comments on that and on what you could do to rectify that problem.

**The Chair:** Ms. Barrados, had you finished your reply to the earlier part of the question? Can you tie your reply all together now?

assouplisse les règles ou, si cette décision est prise par quelqu'un d'autre, seriez-vous en mesure de recommander des règles plus strictes? Je sais que la Commission de la fonction publique veille en quelque sorte au respect des règles. Jusqu'à quel point participez-vous à la modification des règles pour les rendre plus souples ou plus strictes?

**Mme Barrados :** Le Parlement est clairement responsable de la législation. La Commission de la fonction publique a des pouvoirs réglementaires. Nous pouvons modifier des règles dans n'importe lequel de nos champs de responsabilité tant que nous ne contrevions pas à la loi. D'autres règles viennent de l'employeur. Nous essayons d'encourager et d'influencer l'employeur.

Nous pouvons certainement établir les règles que nous considérons comme nécessaires. J'hésite toutefois à établir des règles à moins d'être totalement convaincue de leur pertinence parce qu'à mon avis, l'ajout de règles ne constitue pas nécessairement la solution.

**Le sénateur Marshall :** Dans votre rapport annuel 2008-2009, vous parlez de préoccupations dans un certain nombre de domaines. Serait-il possible pour vous de resserrer le système par vos propres moyens plutôt que de demander l'intervention du Parlement?

**Mme Barrados :** Je crois que oui. Au cours de nos discussions avec le Parlement et les ministères, j'essaie de cerner le problème que nous avons trouvé et de déterminer les mesures que nous prenons pour le résoudre. Dans certains ministères qui me préoccupent le plus, nous avons établi des conditions relatives à la délégation et avons retiré certains pouvoirs, ou bien nous avons exigé qu'ils nous consultent avant de procéder à des nominations.

En ce qui concerne nos limites relatives au caractère non partisan des nominations, je crois que nous devons en discuter lors de l'examen quinquennal. La définition d'activité politique est liée au soutien à un parti politique. Je me demande si cette définition n'est pas trop stricte. Il y a matière à discussion à ce sujet.

J'ai dit à certains sénateurs que j'aimerais discuter avec eux de manière informelle pour obtenir leur point de vue concernant certaines de ces questions. Si vous êtes actif envers une cause donnée, qui n'a pas de lien avec un parti politique, cette activité est-elle politique? Est-elle appropriée pour un fonctionnaire? La Commission doit-elle s'en préoccuper ou est-ce plutôt une question de loyauté? Ce sont les questions qui me préoccupent.

**Le sénateur Marshall :** Je m'intéresse aux questions concernant les travailleurs temporaires, le recours à des entreprises privées et les postes de durée indéterminée. Je m'intéresse tout particulièrement à la question des employés nommés à titre intérimaire. J'aimerais savoir si, pour vous, c'est un moyen de contourner le processus de nomination basé sur le mérite. Si on lit votre rapport 2008-2009, il semble que le problème se soit répandu. Qu'avez-vous à dire à ce sujet et que pourriez-vous faire pour régler ce problème?

**Le président :** Madame Barrados, aviez-vous terminé votre réponse à la première partie de la question? Pouvez-vous répondre à la question d'une manière globale?

**Ms. Barrados:** I will summarize my reply. Because of our mandate, which gives us the responsibility to protect the staffing system and the impartial, non-partisan nature of the public service, we at the Public Service Commission of Canada are preoccupied with ensuring that we are continuing to protect an institution that is fundamentally important to Canada and how we operate. I think we can be very proud of our public service, and we have to protect that. If you lose ground there, it is very hard to get it back.

We put that statement in the opinion paragraph because of the changing circumstances and a number of issues that had come to our attention. We felt it was important that we have a good look and discussion of that. There must be more discussion, more communication and a greater understanding on the part of public servants about what their obligations are when they come into the public service. I do have questions about whether we have put too much of a limit in the statute, but I think that is for the five-year review.

On the other questions that were asked, “indeterminate hiring” is government speak for “permanent staff.” I try not to use “indeterminate” and “determinate.” Then there are “terms” and “casuals.” “Indeterminate” is permanent hiring, and “determinate” tends to be a longer period of time. Casuals are for only 90 days.

Much of our focus is on permanent, indeterminate hires. We have been concerned, as is Senator Ringuette, about how people get to be permanent public servants. There is too much of a tendency to come in as a casual, which is 90 days and for which there is no merit criteria or process. You come in as a casual because of people you know. You get to know the system, and then you have a competition for a shorter term, not a permanent hire, where again you do not have the same kind of requirements. Terms of six months less a day do not have national area of selection. By that time, you get to know everyone and you know the job. Then there is a big process, and, guess what, the person who has been working there for all that time and who knows everyone and knows the job wins the job.

That is a concern for me. However, I do not believe we want to do something to the system such that we lock it down. There is a need for temporary workers and a need to get the job done. We have to balance these things.

You are right about the acting appointments. I have a concern about that as well. If you have an acting appointment, you have a 40 per cent chance of getting a promotion. If you are not in an acting appointment, you have a 6 per cent chance of getting a promotion. What is going on here? Managers are obviously making a judgment: I think Mr. Lemaire can do this job; I will give him the acting appointment.

**Mme Barrados :** Je vais résumer ma réponse. En raison de son mandat, qui consiste à protéger le système de dotation et le caractère impartial et non partisan de la fonction publique, la Commission de la fonction publique du Canada souhaite poursuivre ses efforts de protection d'une institution fondamentale pour le Canada et pour son fonctionnement. Je crois que nous pouvons être très fiers de notre fonction publique et il faut la protéger. Si nous perdons du terrain à cet égard, il sera très difficile de le récupérer.

Nous avons placé cette déclaration dans le paragraphe où nous donnions notre opinion en raison des circonstances changeantes ainsi que d'un certain nombre de problèmes qui ont attiré notre attention. Nous avons cru important de nous pencher là-dessus et d'en parler. Il doit y avoir plus de discussions, plus de communication et une meilleure compréhension de la part des fonctionnaires en ce qui concerne leurs obligations à leur entrée dans la fonction publique. Je me demande si nous avons instauré trop de limites dans la loi, mais je garde cette question pour l'examen quinquennal.

En ce qui concerne les autres questions qui ont été posées, nous utilisons le terme « poste de durée indéterminée » au gouvernement pour parler d'un poste permanent. J'essaie de ne pas utiliser les mots « indéterminé » et « déterminé ». Il y a ensuite les postes temporaires et occasionnels. Un poste de durée indéterminée est un poste permanent, et une nomination à un poste de durée déterminée dure un certain temps, alors qu'une nomination à un poste occasionnel dure au plus 90 jours.

Nous nous concentrons particulièrement sur les embauches de durée indéterminée, les postes permanents. Nous nous sommes inquiétés, comme le sénateur Ringuette, de la manière dont les gens devenaient des fonctionnaires à un poste permanent. On tend beaucoup trop à entrer à titre d'occasionnel pour une période de 90 jours, et alors il n'y a pas de critères de mérite ni de processus. On entre à titre d'occasionnel parce qu'on connaît des gens. On finit par connaître le système, puis on s'informe des concours pour des postes temporaires, pas permanents, où les exigences ne sont toujours pas les mêmes. Les affectations de six mois moins un jour ne comptent pas de zone nationale de sélection. D'ici la fin de l'affectation, on finit par connaître tout le monde et connaître le travail. Arrive enfin le processus. La suite se devine facilement : la personne qui a occupé le poste tout ce temps, qui connaît tout le monde, obtient le poste.

Ça me préoccupe, mais je ne crois pas qu'il faille cadenasser le système. Nous avons besoin de travailleurs temporaires, les tâches doivent être exécutées. Nous devons trouver un équilibre.

Vous avez raison en ce qui concerne les nominations intérimaires. Cette question me préoccupe également. Les chances d'obtenir une promotion sont de 40 p. 100 pour les personnes qui ont obtenu un intérim, alors qu'elles ne sont que de 6 p. 100 pour celles qui n'en ont pas obtenu. Qu'est-ce qui se passe? Les gestionnaires passent visiblement un jugement. « Je crois que M. Lemaire peut faire le travail, je lui offre l'intérim. »

There is some kind of assessment. However, other public servants are saying this is massively unfair. In this issue we are putting out the numbers and asking for less of this. We are asking for more direct permanent hiring, not going through this whole process.

I must say that the previous Clerk of the Privy Council, Kevin Lynch, agreed with this absolutely. He was tough and demanding on his executive. You saw a decline in the numbers, and that was because of his leadership. It requires a strong commitment from the leadership and the public service to operate this way. I am personally not convinced it is 100 per cent there.

My friend Sheila Fraser talks about having a nagging role, and I guess that is part of what we have to do in order to continue seeing improvement. The minute we do not see improvement, we have to make changes.

**Senator Marshall:** Thank you. May I ask a follow-up question? I think a yes or no will suffice.

**The Chair:** I never like to put a witness in a yes-or-no position. Yes, you may ask the question.

Ms. Barrados, you may take as much time as you feel is necessary to answer.

**Senator Marshall:** I have not seen the 2009-10 report. I assume it is not out yet.

**Ms. Barrados:** That is right.

**Senator Marshall:** Can we anticipate a more favourable opinion this year?

**Ms. Barrados:** You remember when you were Auditor General; you would never give your opinion before you had finally done the report.

**Senator Marshall:** Yes, but I have to try.

**The Chair:** I guess you could say "no."

**Ms. Barrados:** I cannot say "no" to the question, or "yes." I will tell you in October.

**Senator Marshall:** I look forward to it. Thank you.

**Senator Callbeck:** I want to ask about audits and reviews and so on, because you have talked about that. If you review or audit a department or agency and you find problems, how do you get that department or agency to carry through and fix the problems?

**Ms. Barrados:** I will take an example of an agency that we have been working with for a long time, the Canadian Space Agency. We did an audit of the organization and found all kinds of difficulties in how people there were managing their staffing. They also had the unfortunate problem of having a lot of turnover in the executive, which makes it harder to get things straightened

Il y a une certaine évaluation. Cependant, les autres fonctionnaires disent que c'est tout à fait injuste. À ce sujet, nous publions les données et nous demandons à ce que la situation se résorbe. Nous demandons qu'il y ait plus d'embauches directes pour des postes permanents pour éviter toutes ces étapes.

Je dois dire que le greffier précédent du Conseil privé, Kevin Lynch, appuyait totalement cette position. Il était dur et exigeant envers ses gestionnaires. On a vu une baisse dans les chiffres, baisse que nous devons à son leadership. Pour réussir, il faut que les leaders et la fonction publique s'engagent sérieusement. Personnellement, je ne suis pas convaincue que nous y sommes tout à fait.

Mon amie Sheila Fraser dit qu'elle doit toujours revenir à la charge, et je crois que c'est en partie ce que nous devons faire si nous voulons continuer à voir des améliorations. Dès que les améliorations s'arrêtent, il faut immédiatement apporter des changements.

**Le sénateur Marshall :** Merci. Est-ce que je peux poser une question complémentaire? Un oui ou un non me suffira.

**Le président :** Je n'aime pas demander à un témoin de ne répondre que oui ou non à une question. Mais oui, vous pouvez poser votre question.

Madame Barrados, vous pouvez prendre tout le temps dont vous avez besoin pour répondre à la question.

**Le sénateur Marshall :** Je n'ai pas vu le rapport 2009-2010. J'imagine qu'il n'est pas encore publié.

**Mme Barrados :** C'est exact.

**Le sénateur Marshall :** Pouvons-nous nous attendre à une opinion plus favorable cette année?

**Mme Barrados :** Vous souvenez-vous de l'époque où vous étiez vérificatrice générale? Vous ne donniez jamais votre avis avant d'avoir terminé votre rapport.

**Le sénateur Marshall :** Oui, mais je dois essayer.

**Le président :** Je crois que vous pouvez dire « non ».

**Mme Barrados :** Je ne peux répondre non à la question. Ni oui. Je vous répondrai en octobre.

**Le sénateur Marshall :** Je serai heureuse d'avoir de vos nouvelles. Merci.

**Le sénateur Callbeck :** J'aimerais vous poser une question concernant les vérifications, les examens et autres activités semblables, parce que vous en avez parlé. Si vous faites l'examen ou la vérification d'un ministère ou d'un organisme et que vous constatez des problèmes, comment vous assurez-vous que le ministère ou l'organisme règle ces problèmes?

**Mme Barrados :** Je vais prendre l'exemple d'un organisme avec lequel nous travaillons depuis longtemps, soit l'Agence spatiale canadienne. Nous avons fait une vérification au sein de l'organisme et nous avons trouvé toutes sortes de difficultés concernant la manière dont on gérait la dotation. L'agence avait également la malchance d'avoir un roulement élevé au niveau de

out. We put conditions on our delegation agreement. Those conditions vary depending upon the circumstances. With the space agency, we said the agency could not hire anyone until it came to the commission to review with us how it would go about it. We wanted to make sure the agency was clear about its merit criteria and had a fair process. The agency would come to us and we would give an okay of approval, and it could do its hiring. In addition to that, the Canadian Space Agency cannot make any appointments to the executive category; we will do that.

We assigned people out of our Montreal office to work with the Canadian Space Agency. They worked with the agency for a couple of years, and we actually returned that authority. We felt that the agency had learned enough about how to conduct its processes. The agency has a very good and committed leader in Steve MacLean and is making good progress, so we returned that authority. To this point, we are still making the executive appointments. I will have a discussion with the head of the agency; it is now running its processes, but we are still making the appointments.

In the case of the RCMP civilian, we had all kinds of difficulties. We actually appointed one of our staff. A condition on the delegation is that one of our staff people works with them. I pay the salary, and one of our people works there.

Other organizations, where we think the problems are not that serious, have to do a more regular report. The Immigration and Refugee Board was a case where the head of the organization did not agree with us and felt that we were being unfair and that we did not have it right. We said fine. We are continuing to do work there. We will conclude at the end of this fall as to where we are and what we do next. I must say, we have seen a lot of improvement.

That is basically how we operate.

**Senator Callbeck:** You are reviewing the Public Service Commission Act right now. Do you have recommendations that you want to see put in the new act with regard to how you can have stronger tools in there?

**Ms. Barrados:** We will be coming forward with recommendations. I have a commission, so I have two part-time commissioners, and we meet once a month. We are taking the different sections of the act, different issues, and reviewing potential recommendations with them.

I will be sharing those recommendations obviously with the group working with the Secretary of the Treasury Board, but I am not sure whether they will accept them. We will have the conversation, but I will be coming forward to Parliament on my own with the recommendations.

If the government has accepted them all, I say that is great; I support them all. If there are additional things I want, then I will make those recommendations.

la direction, et il était donc plus difficile de rectifier la situation. Nous avons établi des conditions dans notre entente de délégation. Ces conditions varient selon les circonstances. Dans le cas de l'Agence spatiale, nous avons établi que l'agence ne pouvait embaucher personne tant que la commission n'avait pas examiné la manière de procéder. Nous voulions nous assurer que les critères de mérite établis par l'agence étaient clairs et que le processus était équitable. L'agence venait nous voir et nous donnions notre bénédiction, ce qui lui permettait de procéder à l'embauche. De plus, l'Agence spatiale canadienne ne peut embaucher de directeurs. Nous nous en chargeons.

Nous avons affecté des employés de nos bureaux de Montréal pour qu'ils collaborent avec l'Agence spatiale canadienne. Ils ont collaboré avec l'agence pendant un certain nombre d'années, puis nous lui avons retourné le pouvoir. Nous trouvions que l'agence avait bien appris comment mener les processus. Le dirigeant de l'agence, Steve MacLean, est un homme compétent et engagé et l'organisme fait des progrès, alors nous leur avons remis leur pouvoir. Actuellement, nous nous occupons toujours de la nomination des directeurs. Je vais avoir une discussion avec le chef de l'agence. L'agence s'occupe maintenant des processus, mais nous faisons toujours les nominations.

En ce qui concerne les civils de la GRC, nous avons connu toutes sortes de difficultés. Nous avons affecté un de nos employés. Une des conditions relatives à la délégation était qu'un de nos employés travaille avec eux. Je paie le salaire, et un de nos employés travaille là-bas.

D'autres organismes, où nous considérons que les problèmes ne sont pas sérieux, doivent faire des rapports réguliers. La Commission de l'immigration et du statut de réfugié constituait un cas où le chef de l'organisme n'était pas d'accord avec nous et croyait que nous étions injustes et que nous ne faisons pas les choses correctement. Nous avons dit : « Bien. » Nous continuons à travailler là-bas. Nous terminerons nos travaux à la fin de l'automne et nous déciderons de la suite. Je dois dire qu'il y a eu de grandes améliorations.

En gros, c'est ainsi que nous fonctionnons.

**Le sénateur Callbeck :** Vous examinez actuellement la Loi sur la Commission de la fonction publique. Avez-vous des recommandations que vous aimeriez voir intégrer à la nouvelle loi relativement à l'amélioration des outils dont vous disposez?

**Mme Barrados :** Nous ferons des recommandations. Je dirige une commission et donc deux commissaires à temps partiel que je rencontre une fois par mois. Nous prenons différents articles de la loi, différents problèmes, et nous examinons ensemble les recommandations possibles.

Je transmettrai bien entendu ces recommandations au groupe qui travaille avec le secrétaire du Conseil du Trésor, mais je ne suis pas certaine qu'elles seront acceptées. Nous aurons notre discussion, mais je présenterai les recommandations moi-même au Parlement.

Si le gouvernement les a toutes acceptées, je dis que c'est excellent; je les appuie toutes. Si je veux demander autre chose, alors je formulerai des recommandations en ce sens.

There will be agreement on some things. Some sections of the act got too prescriptive; and once you get too prescriptive on a piece of legislation, you end up with a problem.

I will give you an example. There is a requirement for informal discussions, which is a good idea, but the process that is described in the act is almost impossible to put in place if you run a big collective process. We made something that seemed like a good idea not work in a particular context. I think everyone will agree on that kind of change, but there will probably be some other changes on which there is not complete agreement.

**Senator Callbeck:** In your paper this morning, you mentioned the Federal Student Work Experience Program. We all know there are all kinds of summer students looking for work. Last year they certainly had problems, and I imagine the same thing will take place this year.

They fill out an application with the Public Service Commission, so they think they have applied to the government and their name will be considered for any job that comes up. However, my understanding is that roughly only 15 per cent of the students that are hired come through the PSC. Is that right?

**Ms. Barrados:** I will have to check that particular number. I do not think that is right, but I do not have the number off the top of my head. There are two student programs, which is why I think there might be something in what you are raising. One may be more applicable than the other.

For student hiring, we have had in the neighbourhood of 70,000 applications, and we hired 9,000. In addition to that, there are co-op and internships that get counted as students, so there are about 12,000 in total.

All those Federal Student Work Experience Program hires come through the commission, and you can only get them through the commission process. That does not stop any department from hiring someone as a casual or hiring someone unadvertised — Senator Ringuette's least favourite option — on a term. Therefore, there are other ways they can be hired.

However, if you are coming in as a student, you can only come through the Public Service Commission and through the automated process. We brought in about 9,000 last year. The government had put extra money in the budget for last year and this year.

That number is about 12,000, if you count the co-ops and internships. Co-ops and internships come through the departments, because the departments have the relationship with the programs and the universities.

Il y aura un accord sur certains éléments. Certaines sections de la loi sont devenues trop prescriptives; et quand on devient trop prescriptif au sujet d'un texte de loi, on se retrouve avec un problème.

Je vais vous donner un exemple. Il est nécessaire de tenir des discussions informelles, ce qui est une bonne idée, mais le processus que décrit la loi est presque impossible à mettre en place quand on dirige un vaste processus collectif. Quelque chose qui semblait être une bonne idée ne fonctionne pas dans un contexte particulier. Je crois que tout le monde s'entendra sur ce genre de changement, mais il y aura probablement d'autres changements sur lesquels on ne s'entendra pas tout à fait.

**Le sénateur Callbeck :** Dans votre document ce matin, vous avez parlé du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Nous savons tous qu'il y a toutes sortes d'étudiants qui sont à la recherche d'emplois d'été. Ils ont eu des problèmes l'an dernier, et j'imagine que la même chose se produira cette année.

Parce qu'ils remplissent un formulaire auprès de la Commission de la fonction publique, ils croient qu'ils ont présenté une demande au gouvernement et que leur nom sera pris en considération pour tout emploi qui se présente. Cependant, si je comprends bien, seulement 15 p. 100 environ des étudiants qui sont embauchés viennent de la CFP. Est-ce exact?

**Mme Barrados :** Je vais devoir vérifier ce chiffre en particulier. Je ne crois pas que c'est exact, mais le chiffre ne me vient pas à l'esprit. Il existe deux programmes pour les étudiants, et c'est pourquoi je pense qu'il y a peut-être quelque chose dans la question que vous soulevez. L'un s'applique peut-être plus que l'autre.

En ce qui concerne l'embauche d'étudiants, nous avons reçu environ 70 000 demandes et nous avons embauché 9 000 étudiants. S'ajoutent à cela les personnes qui participent au programme coop et aux stages, et qui sont considérées comme des étudiants, ce qui donne environ 12 000 en tout.

Toutes les embauches dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant passent par la commission, et on peut seulement obtenir les étudiants au moyen du processus de la commission. Cela n'empêche pas les ministères d'embaucher quelqu'un à titre d'employé occasionnel ou d'engager quelqu'un pour une durée déterminée sans que le poste soit annoncé — l'option la moins populaire chez le sénateur Ringuette. Par conséquent, il y a d'autres façons de les embaucher.

Toutefois, ceux qui arrivent comme étudiants ne peuvent le faire que par la Commission de la fonction publique et par le processus automatisé. Nous en avons accueilli environ 9 000 l'an dernier. Le gouvernement avait prévu des fonds supplémentaires dans le budget l'an dernier et cette année.

Ce chiffre est d'environ 12 000 si on ajoute le programme coop et les stages. Les étudiants qui participent au programme coop et aux stages viennent des ministères, parce que les ministères ont des liens avec les programmes et les universités.

There is also post-secondary recruitment. There we find that roughly half of the recent graduates hired come through our programs, and half come through departmental programs. We had over 90,000 applications this year, and I do not expect there will be more than 1,500 jobs.

**Senator Ringuette:** Do you mean 1,500 in comparison to 9,000?

**Ms. Barrados:** There are 9,000 summer students. This is post-secondary recruitment into permanent jobs.

**Senator Ringuette:** That is not a lot.

**Ms. Barrados:** No, it is not a lot. Last year, the clerk put a target of hiring 4,000. That target was achieved. A little more than half came through the Post-Secondary Recruitment program.

I am not so sure the numbers will be like that this coming year, but the rate of application is much higher because of the economic circumstance. That makes the issue of fairness and access to the public service even that much more important.

**Senator Callbeck:** Students who want a summer job would apply to the PSC. Then they should apply to a particular department as well if they are interested?

**Ms. Barrados:** I would really like students to apply to the PSC and do it through the Federal Student Work Experience Program. However, there are also ways of getting other types of employment with specific departments. My advice to young people is to apply to all of them and have the conversation with the particular department as well.

**Senator Callbeck:** In your brief this morning, you said that the PSC has the authority to recover up to \$14 million of the costs of counselling and assessment products. Last year, I think you recovered \$11.8 million; is that correct?

**Ms. Barrados:** It was \$11.1 million.

**Senator Callbeck:** Would this freeze in the operating budget affect that figure?

**Ms. Barrados:** As I said in the opening statement, it is a concern, but it may be an opportunity as well. Departments now must streamline their administration. There will be a look for efficiencies in savings.

We will be a much more efficient place to go to than having that whole infrastructure in your own department. In that sense, it is an opportunity. We can provide you a service for only that service, and you would not need to have that whole infrastructure around it.

We have a group of deputies advising us on the service and making sure that we gear service in support of departments. In that respect, I think we have a tremendous opportunity.

Il y a aussi le recrutement postsecondaire. Environ la moitié des diplômés récents qui sont embauchés passent par nos programmes, et la moitié passent par des programmes ministériels. Nous avons reçu plus de 90 000 demandes cette année, et je ne pense pas qu'il y aura plus que 1 500 emplois.

**Le sénateur Ringuette :** Voulez-vous dire 1 500 par rapport à 9 000?

**Mme Barrados :** Il y a 9 000 emplois d'été pour étudiants. Je parle de recrutement postsecondaire menant à des emplois permanents.

**Le sénateur Ringuette :** Ce n'est pas beaucoup.

**Mme Barrados :** Non, ce n'est pas beaucoup. L'an dernier, le greffier a fixé l'objectif d'embauche à 4 000. Cet objectif a été atteint. Un peu plus de la moitié des personnes embauchées provenaient du programme de Recrutement postsecondaire.

Je ne sais pas si les chiffres seront les mêmes cette année, mais le nombre de demandes est beaucoup plus élevé en raison des circonstances économiques, ce qui rend la question de justice et d'accessibilité à la fonction publique encore plus importante.

**Le sénateur Callbeck :** Les étudiants qui veulent un emploi d'été présenteraient une demande à la CFP. Et ils devraient aussi présenter une demande à un ministère en particulier s'ils sont intéressés?

**Mme Barrados :** J'aimerais vraiment que les étudiants présentent leur demande à la CFP, dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Cependant, il existe également d'autres façons d'obtenir d'autres types d'emplois dans des ministères en particulier. Ce que je conseille aux jeunes, c'est de présenter une demande à tous et de s'adresser aux ministères visés également.

**Le sénateur Callbeck :** Dans votre exposé ce matin, vous avez dit que la CFP a l'autorisation de recouvrer jusqu'à 14 millions de dollars des coûts liés aux produits de counselling et d'évaluation. L'an dernier, je crois que vous avez recouvré 11,8 millions de dollars; est-ce exact?

**Mme Barrados :** C'était 11,1 millions de dollars.

**Le sénateur Callbeck :** Est-ce que le gel dans le budget de fonctionnement aurait une incidence sur ce montant?

**Mme Barrados :** Comme je l'ai dit dans la déclaration préliminaire, c'est une préoccupation, mais ça peut aussi être une occasion à saisir. Les ministères doivent maintenant rationaliser leur administration. On cherchera à économiser de manière efficace.

Il sera beaucoup plus efficace de venir chez nous plutôt que d'avoir toute cette infrastructure dans votre propre ministère. En ce sens, c'est une occasion à saisir. Nous pouvons vous offrir un service pour ce service uniquement, et vous n'auriez pas à mettre en place toute cette infrastructure.

Un groupe de sous-ministres nous conseille sur le service et veille à ce que nous adaptions le service à l'appui des ministères. À cet égard, je crois que nous avons une occasion formidable.

On the other side, I think every department is trying to come to terms with what the freeze on operating budgets means. The freeze itself is not a big number the first year, but if you add it with strategic reviews — 5 per cent off — and a cumulative effect of the freeze, because it is not only the increases that might be negotiated from salaries but all other inflation types of costs that you face — and you certainly face them in the IT world, where those costs tend to go up and you have to take those and find the money — there will be some uncertainty as to how departments will manage that.

We have already seen the result of that. We have seen a slowing down on job postings. There has been a marked drop on job postings, but proportionally we are getting more applications. We already saw that starting before Christmas. There is less staffing going on outside.

**Senator Runciman:** You mentioned at the outset, regarding hiring across the country, that one of the areas where you perhaps have not met your own goals is in terms of the disabled. I raise this because a former employee of mine, who was a burn victim, applied for a federal job. He has great qualifications; he has a terrific personality and is a very capable guy. From both our points of view, he was unsuccessful. I can understand this because he worked for me for a number of years and I know he continues to have some health challenges.

I suspect it may be human nature when an employer looks at those kinds of issues. I am not sure how you can deal with that. I am curious about how you assess those kinds of situations and how you encourage employers to take a deeper look at these kinds of issues, especially as they apply to the disabled, which you clearly indicated continues to be a challenge.

**Ms. Barrados:** We have two kinds of numbers in the public service: the estimate of who we have in the whole population and the estimate of who is coming in. The estimate of what we have in the whole population is that the disabled population of public servants is reasonably representative, but that is because they are getting older. We hire them when they are not disabled, and they become disabled while they are at work. I do not think that really counts for giving opportunity to disabled Canadians.

We at the commission use our psychology assessment centre to help departments to modify and adapt assessments so that we can fairly assess a person's abilities and not have barriers in the assessment. I also am encouraging departments as much as possible to make that extra effort with the disabled because an organization the size of the Government of Canada can make those kinds of accommodations. A large number of people is not

De l'autre côté, je crois que chaque ministère essaie d'accepter ce que signifie le gel des budgets de fonctionnement. Le gel en soi ne représente pas un montant élevé la première année, mais si on y ajoute les examens stratégiques — 5 p. 100 de moins — et un effet cumulatif du gel, parce que ce ne sont pas uniquement les augmentations qui pourraient être négociées à partir des salaires, mais tous les autres types d'inflation des coûts auxquels on fait face — et vous y faites certainement face dans le monde de la TI, où ces coûts ont tendance à augmenter et où il faut trouver l'argent —, il y aura une certaine incertitude par rapport à la façon dont les ministères géreront la situation.

Nous en avons déjà vu les résultats. Nous avons constaté un ralentissement des avis de concours. Il y a eu une chute marquée des avis de concours, mais proportionnellement, nous recevons plus de demandes. Cela a commencé avant Noël. Il y a moins d'activités de dotation à l'extérieur.

**Le sénateur Runciman :** Vous avez mentionné au début, à propos de l'embauche à l'échelle du pays, que l'un des secteurs où vous n'avez peut-être pas atteint vos propres objectifs concerne les personnes handicapées. Je soulève ce point parce que l'un de mes anciens employés, qui était un grand brûlé, a présenté une demande pour obtenir un emploi au gouvernement fédéral. Il possède d'excellentes qualifications; il a une superbe personnalité et il est très compétent. De notre point de vue à tous les deux, il n'a pas réussi. Je peux comprendre, parce qu'il a travaillé pour moi pendant de nombreuses années et je sais qu'il continue d'éprouver certains problèmes de santé.

Je me doute que la nature humaine soit ainsi faite lorsqu'un employeur examine ce genre de questions. Je ne sais pas comment on peut les aborder. Je suis curieux de savoir comment vous évaluez ce genre de situations et comment vous encouragez les employeurs à jeter un regard approfondi sur ce type de questions, particulièrement en ce qui concerne les personnes handicapées, qui continuent de représenter un défi, comme vous l'avez clairement indiqué.

**Mme Barrados :** Nous avons deux sortes de données dans la fonction publique : l'estimation concernant ceux qui font partie de la population dans l'ensemble et l'estimation concernant ceux qui arrivent. L'estimation concernant ceux qui font partie de la population dans l'ensemble, c'est que la population handicapée chez les fonctionnaires est assez représentative, mais c'est parce que les gens vieillissent. Nous les embauchons alors qu'ils ne sont pas handicapés, puis ils deviennent handicapés au cours de leur emploi. Je ne crois pas que cela représente vraiment le fait de donner l'occasion aux Canadiens handicapés.

À la commission, nous utilisons notre centre d'évaluation en psychologie pour aider les ministères à modifier et à adapter les évaluations afin que nous puissions évaluer équitablement les capacités d'une personne et éviter les obstacles lors de l'évaluation. J'encourage également les ministères autant que possible à faire un effort supplémentaire auprès des personnes handicapées, parce qu'une organisation de la taille du gouvernement du Canada peut

needed to get something that is representative. Once you have these employees in, they do a terrific job; they are very valuable employees.

We are doing as much to encourage people as we can, and we also have special provisions in the legislation, which we are encouraging people to use, that would allow employers to bring these people in much more easily.

**Senator Runciman:** Do you simply assess that on the basis of numbers? If someone has a concern about the treatment of an individual, is there a process in order to make that concern known?

**Ms. Barrados:** Yes, there is. They can go to us or to the Human Rights Commission.

**Senator Runciman:** Your emphasis on patronage is an issue I know Senator Ringuette and Senator Marshall mentioned. Maybe I am misreading this, but it seems to be focused primarily on the political patronage side of the coin. From my experience in Ontario, if you looked not that long ago at the Liquor Control Board of Ontario, the Ontario Ministry of Transportation, the psychiatric hospitals, all those jobs had the blessing of the local MPP. Of course, that has all been done away with.

However, in the absence of that political side, we have seen the growth of bureaucratic patronage. When you look at the public service, especially at the national level, it seems to me that must be a potentially more significant concern than the political patronage, because we have seen a diminution of the number of jobs that are order-in-council appointments.

I guess I am wondering about your priorities. I am glad to have heard in your responses to Senators Marshall and Ringuette that this is an issue you recognize requires your attention. However, in terms of priorities, it strikes me from your comments here today that political patronage seems to rise above that as a concern of your office. Am I misreading that?

**Ms. Barrados:** We have a responsibility in both areas. We have a lot more experience with what I call favouritism in the staffing process. I am trying to be as balanced as I can be with my comments. Most of my organization is actually preoccupied with the application of merit, and fairness, access and transparency in the processes. However, we also have that other section of the act on non-partisanship, which has a new expansion to it than it had in the past.

The work we do is heavily on the staffing and the merit side, which are all those fairness questions. I feel more comfortable about where we are with that. Is it perfect? No. Are there things we have to do? Absolutely. We will be making some

prendre ce genre d'arrangements. Il n'est pas nécessaire d'engager un grand nombre de personnes pour arriver à quelque chose de représentatif. Une fois ces employés embauchés, ils font un travail remarquable; ce sont des employés très précieux.

Nous faisons tout notre possible pour encourager les gens; de plus, la loi comporte des dispositions spéciales que nous encourageons les gens à invoquer et qui permettraient aux employeurs d'attirer beaucoup plus facilement ces personnes.

**Le sénateur Runciman :** Faites-vous simplement une évaluation en fonction des chiffres? Si quelqu'un se soucie du traitement réservé à une personne, existe-t-il un processus permettant d'exprimer cette préoccupation?

**Mme Barrados :** Oui. On peut s'adresser à nous ou à la Commission des droits de la personne.

**Le sénateur Runciman :** Vous vous êtes exprimée sur la question du favoritisme, un enjeu dont je sais que le sénateur Ringuette et le sénateur Marshall ont parlé. Sauf erreur de ma part, il semble qu'on en reste essentiellement à la dimension favoritisme politique de la question. D'après mon expérience en Ontario, il n'y a pas si longtemps, les emplois accordés à la Régie des alcools et au ministère des Transports de l'Ontario et dans les hôpitaux psychiatriques avaient tous l'assentiment du député provincial local. Naturellement, on a mis fin à cette pratique.

On a toutefois observé une augmentation du favoritisme bureaucratique qui a occupé la place laissée libre par le favoritisme politique. À la fonction publique, surtout au niveau national, il me semble que cette forme de favoritisme soit potentiellement plus préoccupante que le favoritisme politique parce que nous avons observé une diminution du nombre des emplois accordés par nomination par décret.

Je suppose que je m'interroge au sujet de vos priorités. J'ai été heureux d'entendre dans votre réponse aux sénateurs Marshall et Ringuette que vous voyez dans cette affaire une question qui requiert votre attention. Mais j'ai cru remarquer, d'après les commentaires que vous avez faits ici aujourd'hui, que le favoritisme politique l'emporte sur l'autre dans l'ordre de priorité de votre bureau. Est-ce que je me trompe?

**Mme Barrados :** Notre responsabilité s'étend aux deux. Nous avons accumulé une somme beaucoup plus importante d'expérience avec ce que j'appelle le favoritisme dans le processus de dotation en personnel. J'essaie d'adopter un point de vue aussi équilibré que possible dans mes commentaires. Le gros de l'organisation que je préside s'intéresse en fait à l'application des principes de mérite, d'équité, d'accessibilité et de transparence dans le cadre des processus. Toutefois, un autre article de la loi porte sur l'impartialité politique, dont le sens a pris une extension nouvelle par rapport à ce qu'il était dans le passé.

Notre travail porte très largement sur le côté dotation en personnel et l'application du principe du mérite, qui regroupe toutes ces questions d'équité. Je suis plus à l'aise avec ce que nous faisons à cet égard. Notre travail est-il parfait? Non. Y a-t-il des

recommendations. I am actually worrying about bigger potential things that maybe we should be doing to make this a better system.

It is that non-partisanship side that I am not sure we have a good handle on. You hear me talking about it a little more sometimes in these forums because I just need an assurance that we are doing what we should be doing as the Public Service Commission because the institution is so very important.

**Senator Runciman:** Have you ever in the past five years determined that a particular position was filled for the wrong reasons? I am thinking primarily on the bureaucratic side. If so, what action has been taken to address that?

**Ms. Barrados:** Yes, we have. With our oversight responsibilities, we monitor, which is tracking the exercise of delegation agreements. We also do audits and have investigative powers. In those investigative powers, we follow due legal process. It can all be challenged through the courts, but we do remove people from their jobs. We do and have done so.

**Senator Runciman:** Okay. I will switch gears a bit. The largest budgetary item I think you talked about is \$42.7 million for staffing and assessment services. Then you talked about restraint in hiring over the next couple of years.

I am curious about a couple of issues here related to this. What do you see happening over the next few years while we will be operating under restraint in terms of the turnover, particularly with retirements? Have you quantified that and the impact it will have on your budget?

**Ms. Barrados:** The departure rate overall tends to be around 5 per cent in the federal public service, but the pension incentive is there. Once people hit their combination of years of service and age, they tend to leave around age 57 or 58. They tend not to stay because of the pension incentive. Therefore, we have a 5 per cent departure, approximately. It varies a little from year to year, but about 3.2 per cent are retirements. We expect that rate of retirements to continue until about 2014. This is in my own organization and across the government.

The rate of retirements will be higher than if you maxed out what the operating review pressures will be. Therefore, there will still be a need to recruit. We have learned from the program review time that stopping recruitment at a particular time has terrible long-term consequences. It is important that we continue to recruit, but I would think it would be less than we have done in the past. We will continue to need to promote people in the public service because the retirements are much higher in the executive ranks.

choses que nous devons faire? Absolument. Nous ferons un certain nombre de recommandations. En fait, je m'inquiète de l'ampleur de certains des changements qu'il faudra peut-être apporter pour améliorer le système.

C'est sur la dimension impartialité politique que je ne suis pas sûre que nous puissions agir. Il m'arrive parfois d'en parler un peu plus longuement dans les séances comme celle-ci parce que j'ai besoin d'avoir l'assurance que nous faisons bien ce qu'exige la mission de la Commission de la fonction publique, qui est une institution d'une importance considérable.

**Le sénateur Runciman :** Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé qu'un poste donné ait été pourvu pour de mauvaises raisons? Je pense surtout au côté bureaucratique. Si tel est le cas, quelles mesures ont été prises pour contrer ce problème?

**Mme Barrados :** Oui, c'est arrivé. Nos responsabilités de supervision nous amènent à suivre de près l'application des ententes de délégation. Nous procédons également à des vérifications, et nous avons des pouvoirs d'enquête dans l'exercice desquels nous nous conformons dûment au processus judiciaire. Nos décisions peuvent toujours être contestées devant les tribunaux, mais il nous arrive effectivement de retirer leur emploi à certaines personnes. Nous le faisons et nous l'avons déjà fait.

**Le sénateur Runciman :** Bien. Pour changer de sujet, l'élément budgétaire le plus important dont vous avez parlé, je crois, est le montant de 42,7 millions de dollars consacré aux services de dotation en personnel et d'évaluation. Puis, vous avez abordé la question des restrictions au recrutement au cours des deux ou trois prochaines années.

À ce sujet, deux ou trois questions piquent ma curiosité. Comment voyez-vous le fonctionnement de la fonction publique au cours des prochaines années avec des restrictions touchant le roulement et dans le contexte particulier des départs à la retraite? Avez-vous quantifié cette dimension et les répercussions qu'elle aura sur votre budget?

**Mme Barrados :** Globalement, le taux de départ se situe autour de 5 p. 100 à la fonction publique fédérale, mais il faut compter avec l'incitatif à partir à la retraite. Une fois que les fonctionnaires ont atteint les seuils combinés du nombre d'années de service et de l'âge, ils sont portés à partir à la retraite, vers l'âge de 57 ou 58 ans. Plus rien ne les retient. Donc, le taux de départ se situe à environ 5 p. 100. Le chiffre varie quelque peu d'une année à l'autre, mais dans 3,2 p. 100 des cas environ, il s'agit de départs à la retraite. Nous prévoyons que ce taux se maintiendra jusqu'à l'an 2014. Je parle autant de l'organisation que je préside que de l'ensemble du gouvernement.

Le taux de départ à la retraite sera plus élevé que le maximum qu'autoriseront les contraintes reliées à l'examen du fonctionnement. Il restera donc nécessaire de recruter. Nous avons appris à l'époque de l'examen des programmes que l'interruption du recrutement à un moment donné a des conséquences terribles à long terme. Il est important de poursuivre le recrutement, mais je m'attends à ce que ce ne soit pas au même rythme que par le passé. Il restera nécessaire d'accorder de l'avancement au sein de la fonction publique parce que les taux de départ à la retraite sont plus élevés chez les cadres.

That is happening in my own organization, and it is true across the government. I know it will give us the opportunity in my own organization to question the operations and deal with adjustments without having to do layoffs or workforce adjustments.

**Senator Runciman:** Have you adjusted the number for your budget planning for the next two or three fiscal years, or has it stayed constant?

**Ms. Barrados:** The Report on Plans and Priorities was done before the budget came out, so Treasury Board will be going through and adjusting these numbers centrally, which means there will be a reduction. For us, we estimate that will be a reduction of \$1.2 million.

For the first year, I think most people will find that that part of it is manageable, but other things are coming. For example, our legal costs will be much higher because of the wage settlements in the Department of Justice. We will have to find the money to pay for those additional legal costs. We are a big user of legal services because our decisions are subject to judicial review, and we obviously need to have lawyers work on those.

We are now going through a process where we will try to estimate five years out to see what kind of adjustments we need to make in our operations. We will be looking for efficiencies and how we can streamline while maintaining the integrity of the institution.

In the near term, I think it is doable. In the longer term, I am not sure. I will be there for only another year; I simply want to ensure that for the new commission it is well in hand. The new commissioners might change their minds on how to do it, but I want to ensure they are in a good position.

**Senator Runciman:** By a longer term, are you speaking about beyond five years?

**Ms. Barrados:** I am looking at five years. Being of a certain age, you have seen the up and down cycles before. What will happen in five years? Canada will be thriving as a country. There will be real pressures on the labour force. All the demographics forecast labour force shortages. It is very important that the government make investments to get people in place in the near term. You will then need the Public Service Commission and its services more than ever five years down the road. Getting there is the challenge.

**The Chair:** Before the budget came out, you had done your Report on Plans and Priorities. You were anticipating a reduction year over year in the number of employees of approximately 75 or 72. If I understood your answer to Senator Runciman's question, that figure will grow. Is that correct?

**Ms. Barrados:** The reduction in the Report on Plans and Priorities is largely because it looked like we would not be operating that central recruitment system and we could not see

C'est ce qui se passe dans l'organisation que je préside et il en va de même dans l'ensemble du gouvernement. Je sais que ce sera l'occasion pour la Commission de revoir ses façons de faire et de procéder à des rajustements sans avoir à recourir à des mises à pied ou au réaménagement des effectifs.

**Le sénateur Runciman :** Avez-vous rajusté les chiffres pour les besoins de votre planification budgétaire pour les deux ou trois prochains exercices financiers ou sont-ils restés constants?

**Mme Barrados :** Le Rapport sur les plans et les priorités a été établi avant le dépôt du budget, alors le Conseil du Trésor opérera un rajustement centralisé des chiffres, ce qui veut dire qu'il y aura réduction. En ce qui nous concerne, nous nous attendons à une réduction de 1,2 million de dollars.

La première année, la plupart des gens trouveront sans doute cette opération gérable, mais on n'en restera pas là. Nos frais d'avocat, par exemple, seront beaucoup plus élevés du fait des règlements salariaux survenus au ministère de la Justice. Il nous faudra trouver les sommes requises pour payer ces frais supplémentaires. Nous sommes un gros utilisateur des services juridiques parce que nos décisions sont susceptibles de faire l'objet d'une révision judiciaire et, pour cette raison, il nous faut naturellement recourir aux services d'avocats.

Nous sommes actuellement engagés dans un processus par lequel nous tenterons d'estimer sur une période de cinq ans la nature des rajustements qu'il nous faudra apporter à nos activités. Nous rechercherons les possibilités de faire des gains d'efficacité et de rationaliser nos activités tout en préservant l'intégrité de l'institution.

À court terme, c'est faisable, je crois. Pour ce qui est du long terme, j'en suis moins sûre. Il ne me reste qu'une année à faire à mon poste actuel; je veux simplement faire en sorte que la nouvelle commission ait la situation bien en main. Les nouveaux commissaires pourront voir autrement comment arriver à bonne fin, mais je veux faire en sorte qu'ils se trouvent en bonne position.

**Le sénateur Runciman :** Quand vous dites à plus long terme, parlez-vous d'au-delà de cinq ans?

**Mme Barrados :** Je m'en tiens à une période de cinq ans. Arrivé à un certain âge, on en a vu, des fluctuations. Que se passera-t-il dans cinq ans? Le Canada sera un pays prospère. La population active sera fortement sollicitée. Toutes les prévisions d'ordre démographique font état de pénuries de main-d'œuvre. Il est très important que le gouvernement investisse dans la mise en place des effectifs requis à court terme. La Commission de la fonction publique et ses services seront alors plus nécessaires que jamais pour arriver à bon port au bout de cette période de cinq ans. C'est là que réside le défi.

**Le président :** Avant le dépôt du budget, vous aviez rédigé votre Rapport sur les plans et les priorités. Vous prévoyiez une réduction annuelle du nombre d'employés de l'ordre de 75 ou de 72. Si j'ai bien compris la réponse que vous avez donnée à la question du sénateur Runciman, ce chiffre augmentera. Est-ce exact?

**Mme Barrados :** La réduction dont il est question dans le Rapport sur les plans et les priorités est largement attribuable au fait qu'il semblait que la direction du système central de

funding that. It now looks like I will be funding that system. It means I will continue to have these people, although maybe a few less.

Reducing operating costs and decreasing the amount we use would result in a reduction of staff. I am fully confident that we can take care of it through normal attrition.

**The Chair:** Okay. Could you explain the internal services figure, which is a significant portion of your overall budget? It is approximately 35 per cent and increasing to 37 per cent.

**Ms. Barrados:** In trying to drive efficiencies, I have put everything under my internal services. For example, computer purchases come only through internal services. I do not allow programs to purchase their own computers. Furniture comes only through my corporate services group. I have also included my legal services and communications. Traditionally, one of my biggest-ticket items is IT services. They run \$10 million to \$12 million. We support the jobs website for the whole Government of Canada. Those systems are my big expense.

I benchmarked finance and human resources. We are benchmarking communications. I benchmarked against others, and we were on target.

**The Chair:** That helps to clarify what otherwise would appear to be a fairly large figure, maybe a little out of proportion to other departments.

**Ms. Barrados:** Yes. It is the way we have put everything together.

**The Chair:** You mentioned that you are generating rules as an authority that has the right to create regulations on employment, the delegation of that authority and how you want those who receive the delegation to act. You then commented that your other authority is with respect to an employer, and that you are in consultation in that regard.

Can you clarify the record with regard to whom you were referring to when you referred to “employer”?

**Ms. Barrados:** We hold the executive authority to make appointments. I indicated earlier that this is a unique authority we hold as a parliamentary body not reporting to a minister. The employer — the Treasury Board — is responsible for classification, pay, labour relations, pensions and other related policies. The big items are pay, classification and labour relations.

**The Chair:** That is the Treasury Board?

**Ms. Barrados:** The Chief Human Resources Officer is now with the Treasury Board.

recrutement ne nous reviendrait pas et que nous ne pourrions par conséquent pas réclamer des fonds à cet égard. Il semble maintenant que je financerais le système en question. C’est donc dire que je garderais ces gens, quoiqu’ils seront peut-être un peu moins nombreux.

Toute réduction des coûts de fonctionnement et toute diminution du montant que nous utilisons entraîneraient une réduction de l’effectif. Je ne doute pas que nous puissions y arriver par le processus normal d’attrition.

**Le président :** Bien. Pouvez-vous nous expliquer le chiffre des services internes, qui constitue une portion importante de votre budget global? Il est d’environ 35 p. 100 et augmente à 37 p. 100.

**Mme Barrados :** En cherchant à favoriser les gains d’efficacité, j’ai tout placé sous la rubrique de mes services internes. L’achat d’ordinateurs, par exemple, passe exclusivement par les services internes. Je n’autorise pas les différents programmes à acheter leurs propres appareils. Le mobilier relève exclusivement de mon groupe des services ministériels. J’ai également inclus mes services juridiques et les communications. Habituellement, l’un des postes les plus coûteux est celui des services de TI. Il est de l’ordre de 10 à 12 millions de dollars. Nous prenons en charge le site Web des emplois pour tout le gouvernement du Canada. Ces systèmes constituent ma plus grosse dépense.

J’ai fixé des points de repère pour les ressources financières et humaines. Nous sommes en train de faire la même chose pour les communications. J’ai fait le comparatif avec d’autres postes et nous sommes sur la bonne voie.

**Le président :** Voilà qui permet d’éclaircir un chiffre qui semblerait autrement plutôt important, et peut-être un peu disproportionné par rapport à d’autres ministères.

**Mme Barrados :** En effet. C’est ainsi que nous avons décidé de procéder.

**Le président :** Vous avez mentionné que vous étiez en train de concevoir des règles à titre d’autorité détentrice du droit de créer la réglementation en matière d’emploi, de procéder à la délégation du pouvoir à cet égard et d’imposer comment vous voulez qu’agissent ceux qui obtiennent le pouvoir délégué. Puis vous avez indiqué que votre autre pouvoir touche l’employeur et que vous êtes en train de procéder à des consultations à ce sujet.

Par souci de clarté, vous serait-il possible de préciser ce que vous entendez par « employeur »?

**Mme Barrados :** Nous détenons le pouvoir exécutif de procéder aux nominations. J’ai indiqué plus tôt qu’il s’agissait d’un pouvoir que nous sommes les seuls à détenir en tant qu’organisme parlementaire ne relevant pas d’un ministre. L’employeur — c’est-à-dire le Conseil du Trésor — est responsable de la classification, de la rémunération, des relations de travail, des pensions et des politiques connexes. Les postes les plus importants sont la rémunération, la classification et les relations de travail.

**Le président :** C’est le Conseil du Trésor?

**Mme Barrados :** Le dirigeant principal des ressources humaines relève maintenant du Conseil du Trésor.

**Senator Finley:** Thank you for your fascinating presentation. As a rookie parliamentarian, I found the discussion this morning quite absorbing.

My questions relate to a very nuts and bolts item regarding the public service resource system. My questions are in no particular order. You may respond in whatever order you prefer.

First, could you briefly describe the public service resource system for me as someone new? Second, you discussed the development of the system and money added to the supplementary estimates last year, which end next year. How much do you estimate as the ongoing operating cost, and what degree of confidence do you have that you can raise the necessary funds internally or from internal government sources? Third, what is the total investment so far in this particular system?

**Ms. Barrados:** The public service resource system is the jobs website. There is an application and a way to apply. An applicant does all that electronically. When I started at the commission, there was this nice electronic front piece, then people printed the application and they would send paper in boxes all over the place.

The system now has the capacity to maintain an electronic trail for the whole job process. You apply electronically. You can screen electronically. You can remove those candidates that you feel do not meet your criteria. You can input specific questions with which you can screen applicants. You can determine if the merit criteria are met. That can all be done electronically, including a link to testing.

You can communicate with the people who apply. Applicants can track where they are in the system. We have a discussion with the department about what kind of person they are looking for, how many applicants they want and what is important. We can screen applicants electronically and send them electronically the number of people they want.

Departments are still tending to print those applications, although it varies. This is our next step. It has to be more electronic throughout the process so that someone in the commission will know at least what is happening in the department.

We have that working for external applications. We do not have it working for internal processes. That is part of my resistance in getting it fully implemented, because now two systems are working. We have to integrate them. We are starting that work this year.

We have come a long way from having all paper. We will get to the total number of how much we spent on this. We have been working at this since 2001-02. Even before I started, they were doing pilot work.

**Le sénateur Finley :** Je vous remercie pour votre intéressant exposé. Le nouveau parlementaire que je suis a trouvé la discussion de ce matin passablement captivante.

Mes questions portent sur les rouages mêmes du système de ressourcement de la fonction publique. Je les pose sans observer d'ordre particulier. Vous pourrez répondre dans l'ordre de votre choix.

Pour commencer, pourriez-vous expliquer brièvement au nouveau que je suis le système de ressourcement de la fonction publique? Deuxièmement, vous avez abordé la question de la mise au point du système et des sommes ajoutées au Budget supplémentaire des dépenses l'an dernier, qui prennent fin l'année prochaine. À combien estimez-vous les frais de fonctionnement actuels et dans quelle mesure êtes-vous confiante d'obtenir les fonds nécessaires à l'interne ou auprès de sources gouvernementales internes? Troisièmement, quel est le montant total investi jusqu'ici dans ce système particulier?

**Mme Barrados :** Le système de ressourcement de la fonction publique est le site Web des emplois. C'est une application qui constitue un moyen de présenter une demande. Le candidat fait toute sa démarche de demande électroniquement. Quand je suis entrée en fonction à la Commission, il y avait un bel appareil électronique à l'aide duquel les gens faisaient imprimer la demande, après quoi le papier était rangé dans des boîtes qui prenaient toute la place.

Le système est maintenant doté de la capacité de suivre électroniquement la totalité du processus de demande d'emploi. La demande se fait électroniquement. La présélection peut se faire électroniquement. Il est possible de retirer les candidats qui ne semblent pas répondre aux critères. Il est possible d'entrer des questions précises qui permettront de faire la présélection des candidats. On peut déterminer si les critères de mérite sont respectés. Tout cela peut se faire électroniquement, et il y a même un lien menant à l'administration de tests.

On peut communiquer avec les candidats. Les candidats peuvent suivre leurs demandes dans le système. Il y a des discussions avec les ministères afin de savoir le genre de personne qu'ils recherchent, le nombre de candidats voulus et les critères importants. On peut sélectionner les candidats et envoyer aux ministères le nombre de candidats désirés, tout ça par voie électronique.

Bien des ministères ont encore tendance à faire imprimer les demandes, mais ça varie. C'est notre prochaine étape. L'ensemble du processus doit être mené le plus possible par voie électronique pour que quelqu'un à la commission sache au moins ce qui se passe dans tel ou tel ministère.

On fonctionne ainsi pour les demandes de l'extérieur, mais pas pour les processus internes. Ça explique en partie ma réticence à adopter entièrement ce système, car il y en a actuellement deux qui fonctionnent en parallèle et qui doivent être intégrés. Nous allons nous y attaquer cette année.

Nous avons fait un bon bout de chemin depuis les dossiers imprimés. Nous allons calculer le montant total des dépenses encourues depuis 2001-2002 pour en arriver là. Même avant mon entrée en fonction, on travaillait à un projet pilote.

**Richard Charlebois, Vice-President, Corporate Management Branch, Public Service Commission of Canada:** Total expenditure by the end of this fiscal year will be about \$61 million.

**Ms. Barrados:** That was commission money. Then over three years we had Treasury Board money for development and operating, and we have also made changes to the job website. Now, with the Treasury Board funding ending April 1, 2011, we are faced with having to have the ability to continue to operate and to do additional development. We estimate that the operating cost for the system for the whole government is about \$5 million. Then we might get \$1.8 million for additional development. The commission itself is putting in \$2 million to \$3 million, so we will contribute some of our money to this.

We have had meetings with a number of the deputies. Deputies want this system and are prepared to pay for it. I am now having discussions with Treasury Board about how we work all of this. I cannot say I have unanimous support, because everyone is feeling the budget crunch and is worried about money coming out of their budget. However, I have good support from many deputies. They want us to continue to operate the system and to operate it centrally, to make it available for them, and they are prepared to pay for it. We estimate that it would cost a large department about \$300,000 a year, given our numbers. If they went to the private sector, it would cost them \$1 million. It is a good deal. We will also, of course, put in place a governance structure to meet their needs. It meets our requirements in terms of what we want for staffing, but it meets departmental requirements.

Do I think we can get this done? I am quite optimistic. Senators who have heard me here before know that I tend to be a little on the optimistic side, but I have gotten good support from deputies, from the Treasury Board and from the Office of the Chief Human Resources Officer.

**Senator Ringuette:** In the current Public Service Act that is under review, there is mention of political interference, but there is no mention of bureaucratic patronage. Will you recommend to the Treasury Board that that be included in the review of the act?

**Ms. Barrados:** I think the preoccupation with fairness covers it.

**Senator Ringuette:** With regard to auditing and the issue that was proposed by Senator Murray about the hiring of consultants, which was in the article, and with regard to our concern about the private hiring agencies, who is responsible for auditing the hiring agencies and the consultants with regard to value for money and how well that serves the taxpayers of Canada on a long-term basis? Is it your office or would it be the Auditor General, Ms. Fraser's office?

**Richard Charlebois, vice-président, Direction générale de la gestion ministérielle, Commission de la fonction publique du Canada :** À la fin de l'exercice en cours, les dépenses totales s'élèveront à environ 61 millions de dollars.

**Mme Barrados :** C'est l'argent de la commission. Pendant trois ans, nous avons reçu des fonds du Conseil du Trésor qui devaient être affectés à l'élaboration et à l'exploitation, et qui nous ont aussi servi à modifier le site web sur l'emploi. Comme le financement accordé par le Conseil du Trésor prendra fin le 1<sup>er</sup> avril 2011, nous devons trouver le moyen de continuer à fonctionner et à élaborer de nouveaux outils. Selon nos estimations, le coût d'exploitation du système pour l'ensemble du gouvernement est d'environ 5 millions de dollars. À ça pourrait venir s'ajouter 1,8 million en développement. La commission consacre 2 à 3 millions de dollars de ses propres fonds à ce projet.

Nous avons rencontré plusieurs sous-ministres. Les sous-ministres veulent ce système et sont prêts à payer pour l'obtenir. Je suis actuellement en pourparlers avec le Conseil du Trésor pour tenter de régler ces questions. Je ne peux pas dire que je reçois un appui unanime, car tout le monde ressent les effets des compressions budgétaires et s'inquiète de voir une partie de son budget alloué à autre chose. Cependant, je peux compter sur l'appui favorable de bon nombre de sous-ministres. Ils veulent qu'on continue à exploiter le système et à le garder centralisé, de sorte qu'ils y aient accès, et ils sont prêts à en assumer les coûts. D'après les chiffres dont nous disposons, nous croyons qu'il en coûterait environ 300 000 \$ par an pour un grand ministère. Si les ministères se tournaient vers le secteur privé, ils devraient déboursier 1 million. Ils font une bonne affaire. Bien entendu, nous instaurerons aussi une structure de gouvernance pour répondre à leurs exigences. Nos exigences en matière de dotation sont respectées, et celles des ministères également.

Est-ce que je pense que nous pouvons accomplir tout ça? Je suis très optimiste. Les sénateurs qui m'ont déjà entendue lors de mes précédentes visites savent que j'ai tendance à voir le bon côté des choses, mais j'ai reçu un appui favorable des sous-ministres, du Conseil du Trésor et du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

**Le sénateur Ringuette :** Dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, actuellement en révision, on parle d'ingérence politique, mais pas de favoritisme bureaucratique. Allez-vous recommander au Conseil du Trésor d'inclure cet aspect dans sa révision de la loi?

**Mme Barrados :** Je crois que c'est compris dans la notion d'équité.

**Le sénateur Ringuette :** J'ai une question à propos de la vérification et du problème qui a été soulevé par le sénateur Murray quant à l'embauche de consultants, ce dont faisait mention l'article, et à propos des préoccupations liées aux agences de placement du secteur privé. Qui est responsable de la vérification pour les agences de placement et les consultants, qui s'occupe de vérifier l'optimisation des ressources et les avantages qu'en retirent les contribuables canadiens à long terme? Est-ce votre bureau ou celui de la vérificatrice générale, Mme Fraser?

**Ms. Barrados:** The first responsibility is with the internal audit. Each deputy head, the managers of their operations, has a responsibility. Obviously, the Auditor General has a broad-based scope and can audit whatever she thinks is important.

We have a responsibility wherever we feel there is a conflict with our legislation. We are doing the work on temporary help and we are looking at issues of contracting, which you might not expect the Public Service Commission to look at, but I think it has an impact on the employment. If it has an impact on employment, we will do it.

**Senator Downe:** Since the Second World War, there has been a veterans preference in the public service. In 2005, the Public Service Commission expanded the priority list so that members of the military, the RCMP and the reserves who are released or discharged from service for medical reasons get the first opportunity to apply for public service jobs for which they are qualified.

I understand there is a problem, because, since we delegated the authority of hiring from the Public Service Commission to the deputy ministers, few departments are participating in this program. We have about a 60 per cent uptake. In other words, of the people who actually go on the priority lists, roughly 60 per cent are finding employment, in the statistics I saw. However, we could expand that greatly if more departments would participate.

I appreciate that you may not have the statistics. If you would be kind enough to send them to us, that would be helpful. My understanding is that Veterans Affairs Canada and the Department of National Defence are fully engaged; other departments not at all, in some cases, and very little in others. I think there is an opportunity here for these people to find employment if all the deputies would participate. Could you first send us the statistics, and then we might have follow-up questions.

**Ms. Barrados:** We will definitely send you the statistics. Everyone is required to participate in the priority system; it is not discretionary. Every job that is filled has to come to the commission. A clearance number must be given. That means that they have looked at the priority list and have determined whether there is someone who could meet the requirements of that job and do the job. We are now doing more work on how well the priority list is being used, because there is a tendency to say, "I do not think this person is qualified."

**Mme Barrados :** La responsabilité revient d'abord à ceux qui sont chargés de la vérification interne. Tous les sous-ministres, ceux qui dirigent les opérations, ont une part de responsabilité. Bien évidemment, la vérificatrice générale a une vision d'ensemble et peut procéder à la vérification de tout aspect qui lui semble important.

Nous devons assumer notre responsabilité chaque fois que nous décelons des divergences d'avec la loi. Nous étudions la question de l'aide temporaire en tenant compte de la passation de marchés, ce qui peut sembler surprenant de la part de la Commission de la fonction publique, mais je crois que cet aspect a des répercussions sur l'emploi. Si ça s'avère être le cas, nous le ferons.

**Le sénateur Downe :** Depuis la Deuxième Guerre mondiale, il existe un droit de nomination en priorité pour les anciens combattants dans la fonction publique. En 2005, la Commission de la fonction publique a ajouté des catégories de personnes pouvant se prévaloir du droit de priorité, de sorte que les militaires et les membres de la GRC et de la force de réserve qui sont libérés ou renvoyés pour des raisons médicales sont les premiers à pouvoir présenter leur candidature à un emploi dans la fonction publique pour lequel ils possèdent les qualifications requises.

Je crois comprendre qu'il y a un problème parce que depuis que le pouvoir d'embauche de la Commission de la fonction publique a été délégué aux sous-ministres, très peu de ministères participent à ce programme. Le taux de réussite est d'environ 60 p. 100. Autrement dit, environ 60 p. 100 des gens qui bénéficient d'une priorité trouvent un emploi, d'après les statistiques que j'ai vues. Mais le fait est que nous pourrions accroître considérablement ce taux grâce à une participation accrue des ministères.

Je vais comprendre si vous n'avez pas les statistiques avec vous. Mais si vous pouviez nous les envoyer, elles nous seraient très utiles. À ma connaissance, le ministère des Anciens Combattants et le ministère de la Défense nationale y participent pleinement; d'autres ministères, pas du tout; et d'autres encore, dans une certaine mesure. Je crois que ces gens pourraient trouver un emploi si tous les sous-ministres participaient au programme. Une fois que nous aurons pris connaissance des statistiques, si vous pouvez nous les envoyer, nous aurons peut-être d'autres questions à ce sujet.

**Mme Barrados :** Nous vous enverrons les statistiques sans faute. Tout le monde doit tenir compte du droit de nomination en priorité; ce n'est pas facultatif. Chaque poste que l'on dote doit être porté à l'attention de la commission, et un numéro d'autorisation doit être donné. De cette façon, on sait que le système sur les priorités a été consulté pour voir s'il contenait le nom d'une personne capable de satisfaire aux exigences de l'emploi et de s'acquitter des fonctions qui s'y rattachent. À l'heure actuelle, nos efforts portent sur la façon dont le système est utilisé, car certaines personnes ont tendance à décider, de façon tout à fait arbitraire, qu'un candidat n'est pas qualifié.

I will pursue ensuring that the priority list is being used with integrity. My people are telling me that a number of the people who come from the military and the RCMP do not have the kinds of skill sets that they are looking for in other parts of the public service.

**Senator Murray:** You mentioned your regulation-making authority. There is a legal formulation. Are they like any other regulations for the purpose of regulations and statutory instruments? Does the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations have a go at them?

**Mr. Lemaire:** Yes.

**Senator Murray:** Mr. Chair, you will probably recall this because you were the opposition spokesman on the Accountability Act. Someone will recall whether there is a provision in that act for a statutory review.

**Ms. Barrados:** Yes.

**Senator Murray:** There is. Do you feel it is appropriate for you to weigh in on those aspects of the Accountability Act that relate to the public service and to your responsibilities? In particular, do you think it will be appropriate for you to weigh in on the question of the five-year cooling-off period for public servants and exempt staff? I do not know whether or not I agree with you, but I think it is an area that we should have a good discussion on.

**Ms. Barrados:** I believe the five-year review for the Accountability Act is in 2012. My term ends in 2011, so personally I will have lots of views once I am retired; I will not feel particularly constrained by my office.

At the end of the discussions on the relationship between ministers' offices, exempt staff and the public service, if we come out feeling that there is an issue around getting the kind of staff that ministers are looking for and that is a function of the provisions in that legislation, I think we would be prepared to say something.

**Senator Downe:** In your earlier comments, you indicated that the Clerk of the Privy Council set a target of 4,000 employees, which was reached, but did you indicate that only 2,000 of those positions came through your hiring process?

**Ms. Barrados:** It was 1,700.

**Senator Downe:** The Clerk of the Privy Council and the head of the public service could have hired them all through the Public Service Commission but went another route?

**Ms. Barrados:** It was done by individual departments. Some of those hires were what we call student bridging; they are people who came through student programs and were then bridged into the public service. We did have a hand in that.

Je vais continuer à faire en sorte que le système sur les priorités soit utilisé de manière intègre. À la commission, on me dit que plusieurs anciens militaires ou membres de la GRC n'ont pas les compétences recherchées pour occuper un emploi dans un autre secteur de la fonction publique.

**Le sénateur Murray :** Vous avez parlé de votre pouvoir de réglementation, qui vous est conféré par la loi. Les règlements ainsi obtenus se comparent-ils à d'autres règlements? Sont-ils eux aussi considérés comme des textes réglementaires? Est-ce que le Comité mixte permanent d'examen de la réglementation en est saisi à des fins d'étude?

**M. Lemaire :** Oui.

**Le sénateur Murray :** Monsieur le président, vous vous en souvenez sans doute, car vous étiez le porte-parole de l'opposition dans le dossier de la Loi fédérale sur la responsabilité. Quelqu'un doit se rappeler si cette loi prévoit un examen.

**Mme Barrados :** Oui.

**Le sénateur Murray :** C'est le cas. À votre avis, est-il indiqué que vous ayez votre mot à dire sur les aspects de la Loi fédérale sur la responsabilité qui se rapportent à la fonction publique et à vos responsabilités? Plus précisément, croyez-vous qu'il serait pertinent que vous vous prononciez sur la question de la période d'admissibilité de cinq ans applicable aux fonctionnaires et au personnel exonéré? Je ne sais pas si je suis d'accord avec vous, mais je crois que c'est un sujet dont nous devrions discuter en profondeur.

**Mme Barrados :** Il me semble que l'examen quinquennal de la Loi fédérale sur la responsabilité est prévu pour 2012. Mon mandat se termine en 2011. J'aurai des opinions personnelles sur bien des sujets une fois à la retraite; je ne serai plus liée par mes fonctions actuelles.

Après les discussions sur les liens qui existent entre les bureaux des ministres, le personnel exonéré et la fonction publique, si nous avons l'impression qu'il y a un problème pour trouver le genre d'employés que recherchent les ministres et que le tout semble découler des dispositions de la loi, je crois bien que nous n'hésiterons pas à nous prononcer.

**Le sénateur Downe :** Plus tôt, vous avez dit que le greffier du Conseil privé avait fixé un objectif de 4 000 employés, qui a été atteint. Mais avez-vous précisé que de ce nombre, seulement 2 000 postes ont été dotés à l'issue de votre processus d'embauche?

**Mme Barrados :** C'était plutôt 1 700.

**Le sénateur Downe :** Le greffier du Conseil privé et le chef de la fonction publique auraient pu tous les engager par l'entremise de la Commission de la fonction publique, mais ont préféré une autre option?

**Mme Barrados :** Chaque ministère y est allé de sa façon. Dans certains cas, l'embauche s'est faite sous la forme de ce qu'on appelle l'intégration des étudiants. Il s'agit de personnes qui ont commencé à travailler pour la fonction publique par l'entremise de programmes d'études et qui ont par la suite été intégrées à la fonction publique. Nous avons participé à la mise en place de ce programme.

**The Chair:** Thank you for that clarification.

Our time has now run out. On behalf of the Standing Senate Committee on National Finance, I would like to thank you, Ms. Barrados, Mr. Lemaire and Mr. Charlebois, for having come today. We are fortunate to have a professional and capable public service. Much of the credit should go to you and your department. I hope you will take that message back to those in the Public Service Commission, with our appreciation of a job well done.

(The committee adjourned.)

---

OTTAWA, Wednesday, April 14, 2010

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:48 p.m. to examine the Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2011 (topic: Community Futures Program).

**Senator Joseph A. Day** (*Chair*) in the chair.

[*English*]

**The Chair:** Honourable senators, I call this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. Thank you all for being here.

[*Translation*]

This evening we are continuing our study of the Main Estimates for the 2010-2011 fiscal year, which have been referred to our committee.

[*English*]

This committee has already held four meetings in relation to these estimates, and we will continue to examine them over the course of the fiscal year.

At our first meeting on the Main Estimates, some questions relating to the Community Futures Program were raised. This program is administered by the regional development agencies across Canada, and we are pleased to welcome a panel of representatives of those agencies who will explain how the program is operated in the various areas for regional economic development. Representing Western Economic Diversification Canada, Daniel Watson, Deputy Minister. Thank you for being here. Representing the Federal Economic Development Agency for Southern Ontario, Clair Gartley, Vice-President, Business Innovation and Community Development. Representing Industry Canada, which has responsibility for FedNor, France Pégeot, Assistant Deputy Minister, Regional Operations. Carmen DeMarco is manager, Program Delivery Northeastern Ontario.

**Le président :** Merci de cette précision.

Le temps prévu pour la réunion est écoulé. Au nom du Comité sénatorial permanent des finances nationales, je vous remercie, madame Barrados, monsieur Lemaire et monsieur Charlebois, de votre présence aujourd'hui. Nous sommes choyés d'avoir une fonction publique professionnelle et compétente. Une bonne partie du mérite devrait vous revenir, ainsi qu'à la commission. J'espère que vous transmettez ce message à vos collègues de la Commission de la fonction publique et leur ferez part de notre gratitude pour leur bon travail.

(La séance est levée.)

---

OTTAWA, le mercredi 14 avril 2010

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 48 pour étudier le Budget des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011 (sujet : Programme de développement des collectivités).

**Le sénateur Joseph A. Day** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président :** Honorables sénateurs, je déclare cette séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales ouverte. Merci à tous d'être ici.

[*Français*]

Ce soir nous poursuivons notre étude du Budget principal des dépenses pour l'année financière 2010-2011 dont notre comité a été saisi.

[*Traduction*]

Ce comité a déjà tenu quatre réunions consacrées à ces budgets, et nous allons continuer à les étudier tout au long de l'exercice.

Lors de notre première réunion, au cours de laquelle nous nous sommes penchés sur le Budget principal des dépenses, le Programme de développement des collectivités a suscité un certain nombre de questions. Il est administré, dans toutes les régions du pays, par des organismes de développement régional et nous sommes ravis d'accueillir un groupe de représentants de ces organismes qui vont nous expliquer comment ils veillent à sa mise en oeuvre dans les diverses régions. Nous avons parmi nous M. Daniel Watson, sous-ministre de Diversification de l'économie de l'Ouest. Merci d'être parmi nous. Nous avons également M. Clair Gartley, vice-président, Innovations commerciales et développement communautaire de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Représentant Industrie Canada, le ministère responsable de FedNor, nous avons Mme France Pégeot, sous-ministre adjointe, Opérations régionales et Mme Carmen DeMarco, elle, gestionnaire de programmes, Région Nord-Est de l'Ontario, Réalisation de programmes.

[Translation]

For Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec, Ms. Manon Brassard, Vice-President, Operations, and Ms. Rita Tremblay, Vice-President, Policy and Planning.

[English]

Representing the Atlantic Canada Opportunities Agency, Robert Smith, Director General, Community Development. He is accompanied by Kent Estabrooks, Director General, Finance and Administration.

I understand that Mr. Watson will provide a brief overview of the program, after which each agency will be called upon in whatever order you can work out amongst yourselves to explain its operation within their region.

These officials have been invited, honourable senators, specifically to address the Community Futures Program. However, should you have questions regarding other aspects of regional development you are welcome to ask them. These officials may not be in a position to respond directly to them this evening but can take back the questions and give an undertaking to provide an answer at a later date. In those cases, if you do not have the answer, we are happy to have you undertake to provide the answers for us later. We are an easy lot to get along with here. I hope you will find that to be the case.

I will now call on Mr. Watson to provide us with the overview.

[Translation]

**Daniel Watson, Deputy Minister, Western Economic Diversification Canada:** Mr. Chair, on behalf of my colleagues from the various Regional Development agencies and Industry Canada, I would like to thank you for giving me the opportunity to provide you with a brief overview of community development programs.

[English]

The strength of the Community Futures Program is in its flexibility — that is, its ability to adapt to the unique circumstances of each region as those needs evolve over time. Its success can be measured in its ability to effectively target its resources in ways that continue to meet the evolving needs of the people that it serves. My colleagues will elaborate further on their respective approaches delivering programs in the parts of country that they serve, but I will talk generally about the program as a whole. It is a program that operates throughout much of the country and gets delivered by the regional development agencies in different parts of the country.

[Français]

Pour Développement économique Canada pour les régions du Québec, Mme Manon Brassard, vice-présidente, Opérations et Mme Rita Tremblay, vice-présidentes, Politiques et planification.

[Traduction]

Pour l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, nous avons M. Robert Smith, directeur général, Développement communautaire, accompagné de Kent Estabrooks, directeur général, Finances et administration.

J'ai cru comprendre que M. Watson va commencer par nous donner un bref aperçu du programme, après quoi un représentant de chaque organisme prendra la parole, dans l'ordre qui vous convient, pour nous expliquer les particularités du fonctionnement de ce programme dans sa région.

Honorables sénateurs, ces représentants ont été invités pour traiter précisément du Programme de développement des collectivités. Toutefois, si vous avez des questions concernant d'autres aspects du développement régional, n'hésitez pas à les poser. Il se peut que nos hôtes ne soient pas en mesure de répondre directement à de telles questions ce soir, mais ils pourront alors les noter et s'engager à nous fournir une réponse à une date ultérieure. Donc, mesdames et messieurs, si vous n'avez pas la réponse, nous nous satisferons volontiers de votre promesse de nous la communiquer par la suite. Nous essayons de vous faciliter les choses. J'espère que vous vous en apercevrez.

J'invite maintenant M. Watson à nous faire part de ses commentaires préliminaires.

[Français]

**Daniel Watson, sous-ministre, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada :** Monsieur le président, au nom de mes collègues des diverses agences de Développement régional et d'Industrie Canada, je vous remercie de me donner l'occasion de vous présenter un bref aperçu des programmes de développement des collectivités.

[Traduction]

Le Programme de développement des collectivités puise son efficacité dans sa flexibilité et sa capacité à être adapté aux situations particulières de chaque région, situations qui évoluent avec le temps. Nous mesurons sa réussite en évaluant sa capacité à cibler les ressources de manière à pouvoir répondre efficacement aux besoins changeants des personnes qu'il dessert. Mes collègues traiteront plus en détail de leurs approches respectives à la mise en oeuvre du programme dans les régions du pays qu'ils desservent, et je vais m'en tenir, pour moi, aux caractéristiques générales du programme. Dans la plupart des régions du pays, celui-ci est mis en oeuvre par des organismes de développement régional qui y sont implantés.

Since its inception in 1986, the focus of the Community Futures Program has broadened simply from addressing labour adjustment issues in areas of chronic and acute unemployment to broader economic development issues in all non-metropolitan areas of the country.

[Translation]

Although growth, economic stability and job creation are still objectives of the program, diversity and competitiveness in rural economies and the economic viability of communities continue to be priorities as well.

[English]

Community futures organizations, CFOs, are non-profit, local development organizations in non-metropolitan areas run by volunteer boards of directors with professional staff. Nationally, there are more than 3,500 volunteer board members and 1,500 staff. It is not often that you find twice as many volunteers working in an organization as you do paid staff but that is the situation we have here.

There are 273 local CFOs across Canada, linked by a network of provincial, regional and national CFO associations. There are an additional 10 community futures organizations in Nunavut and the Northwest Territories which are administered by the territorial governments. CFOs offer strategic community planning and economic development, business services, access to capital, and support for community-based projects.

[Translation]

I would like to draw your particular attention to a significant and positive change that Budget 2010 announced. For nearly 25 years, significant portions of CF funding have been approved on a temporary basis with CFs needing to seek renewal every two or three years, sometimes every five years. This resulted in significant uncertainty.

[English]

The measures proposed in Budget 2010 put an end to this temporary approach to funding. Budget 2010 proposes to make the source of community futures funding ongoing, subject to the usual program management and accountability requirements that would apply to any government program.

This represents a significant step forward, reducing uncertainty and promoting longer-term planning and encouraging more strategic approaches. It is hard to do the type of strategic and

Depuis son lancement en 1986, le Programme de développement des collectivités a élargi sa portée : en plus de se concentrer sur l'adaptation de la main-d'oeuvre dans les régions touchées, par un chômage chronique et très élevé, il veille au développement économique dans toutes les régions non métropolitaines du pays.

[Français]

Bien que la croissance, la stabilité économique et la création d'emplois soient encore des objectifs du programme, la diversification et la compétitivité des économies rurales locales ainsi que la viabilité économique des collectivités en demeurent aussi des priorités.

[Traduction]

Les Sociétés d'aide au développement des collectivités sont des organisations sans but lucratif et locales de développement économique qui sont installées dans des régions non métropolitaines et qui sont dirigées par des conseils d'administration composés de bénévoles soutenus par un personnel professionnel. A l'échelle nationale, plus de 3 500 bénévoles siègent sur des conseils d'administration de SADC, qui comptent par ailleurs environ 1 500 employés. Il est rare qu'il y ait deux fois plus de bénévoles travaillant au sein d'une organisation que de personnel rémunéré, mais c'est notre cas.

Le Canada compte 27 SADC locales réparties dans l'ensemble du pays et reliées entre elles par un réseau national d'associations de SADC composé d'antennes provinciales et régionales. Il faut y ajouter 10 sociétés d'aide au développement des collectivités au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest qui sont administrées par les gouvernements territoriaux. Les SADC offrent divers services, dont une planification et un développement économique stratégiques au niveau communautaire, des services aux entreprises, l'accès au financement et un soutien pour les projets communautaires.

[Français]

J'aimerais attirer votre attention sur un changement important et positif apporté au budget de 2010. Depuis près de 25 ans, une part importante du financement du PDC n'était approuvée que de façon temporaire et les SADC devaient espérer son renouvellement tous les deux ou trois ans, parfois cinq ans, ce qui suscitait beaucoup d'incertitude.

[Traduction]

Les mesures proposées dans le Budget de 2010 mettent fin à cette approche temporaire au financement. Elles proposent de rendre permanent le financement du développement des collectivités, sous réserve du respect des exigences usuelles de gestion et de responsabilisation qui s'appliquent à tous les programmes gouvernementaux.

Cela représente une étape importante en vue de réduire l'incertitude et de promouvoir la planification à plus long terme. Cela favorise aussi une approche plus stratégique. Il est en effet

long-term planning that you might want to do when your funding runs out in three, four or five years, and the ability to do those things if the source of the funding is ongoing.

This funding was a continuance of the \$55-million increment over five years that was approved in Budget 2005. In addition, some regional development agencies augment support to the CFOs from existing departmental funds.

[Translation]

Recent evaluations of the CF program have concluded that it supports projects that drive economic development in rural Canada, as well as providing a source of funding that would not otherwise be available to small and medium-sized enterprises in rural regions.

[English]

Over the last 11 years, CFOs made 60,000 investments worth over \$2.3 billion to small- and medium-sized enterprises that have difficulty accessing traditional sources of capital. An additional \$4.3 billion, mainly from the private sector, was leveraged, maintaining an estimated 260,000 full-time jobs.

[Translation]

Having made these general comments, I will now yield the floor to France Pégeot, my colleague at Industry Canada.

[English]

**France Pégeot, Assistant Deputy Minister, Regional Operations, Industry Canada:** Good evening, senators. Thank you for the opportunity to discuss the delivery of the Community Futures Program in Northern Ontario. FedNor is a program within Industry Canada. Although its core mandate is Northern Ontario, until the creation of FedDev Ontario — that is, the agency for Southern Ontario that was created in August — FedNor was responsible for the delivery of the Community Futures Program for all of Ontario. As background, I thought you might be interested to know that.

My comments will focus on Northern Ontario, which is a vast region of nearly 803,000 square kilometres, representing 87 per cent of Ontario's land mass although it contains only about 6 per cent of Ontario's total population. It is an area rich in minerals, forests, lakes and wildlife. Consequently, it has an economy that is closely linked to the up and down cycles typical to the natural resources and tourism sectors. In the North, Industry Canada delivers the Community Futures Program to help communities face and overcome the challenges that affect the stability and development of their economy both in the short and long term.

difficile de procéder au type de planification stratégique à long terme qui vous paraît nécessaire lorsque les fonds dont vous disposez seront épuisés d'ici trois, quatre ou cinq ans, alors que cela devient possible lorsque ce financement est assuré.

Ce financement s'inscrit dans le prolongement de la hausse de 55 millions de dollars sur cinq ans qui a été approuvée dans le budget de 2005. De plus, certains organismes de développement régional parviennent à accroître l'aide versée aux SADC à même les budgets existants des ministères.

[Français]

D'après de récentes évaluations du Programme de développement des collectivités, ce dernier soutient des projets qui contribuent au développement économique de régions rurales du Canada et qui constituent la seule source de financement pour les petites et moyennes entreprises des régions rurales.

[Traduction]

Au cours des 11 dernières années, les SADC ont réalisé 60 000 investissements totalisant plus de 2,3 milliards de dollars dans des PME qui ont de la difficulté à avoir accès aux sources traditionnelles de capital. Un montant additionnel de 4,3 milliards de dollars, provenant principalement du secteur privé, a permis de créer ou de conserver quelque 260 000 emplois à temps plein.

[Français]

Suite à ces commentaires d'ordre général, je cède maintenant la parole à Mme France Pégeot, ma collègue à Industrie Canada.

[Traduction]

**France Pégeot, sous-ministre adjointe, Opérations régionales, Industrie Canada :** Bonsoir, mesdames et messieurs. Je vous remercie de me permettre de vous entretenir de la mise en oeuvre du Programme de développement des collectivités dans le Nord de l'Ontario. FedNor est un programme qui relève d'Industrie Canada. Si notre mandat porte maintenant essentiellement sur le Nord de l'Ontario, nous étions responsables de la mise en oeuvre du Programme de développement des collectivités dans l'ensemble de l'Ontario jusqu'à la création de FedDev Ontario, l'organisme s'occupant du Sud de l'Ontario qui a été créé en août. Je tenais à vous le préciser pour bien situer le contexte.

Je vais maintenant m'intéresser au Nord de l'Ontario, une vaste région approchant les 803 000 kilomètres carrés et représentant 87 p. 100 de la superficie de la province dans laquelle on ne retrouve qu'environ 6 p. 100 de sa population totale. C'est une région riche en minéraux, en forêts, en lacs, et en vie faunique. C'est pourquoi son économie est étroitement corrélée aux variations cycliques usuelles des secteurs des ressources naturelles et du tourisme. Dans le Nord, Industrie Canada met en oeuvre le Programme de développement des collectivités pour aider celles-ci à contrer les freins à la stabilité et au développement de leurs économies, aussi bien à court qu'à long terme.

The Community Futures Program is the cornerstone of FedNor's approach to small business and community economic development across the region. Using an annual budget of roughly \$9 million, FedNor provides support to 24 community futures development corporations, CFDCs, located throughout Northern Ontario.

In the North, some areas have been designated as bilingual and are serviced by 12 CFDCs which offer the products and services in both official languages.

*[Translation]*

These organizations work directly with the official language minority communities to meet their economic development needs.

Of the 24 CFOs serving the North, two focus exclusively on helping aboriginal communities, entrepreneurs and businesses.

*[English]*

In addition to the financial support we provide to individual CFDCs, FedNor also contributes to the functioning of a provincial membership association and two regional community futures networks. These regionally incorporated bodies help facilitate the sharing of best practices as well as the delivery of professional development, training, marketing and promotion opportunities. This regional CFDC teamwork also laid the groundwork for the establishment of investment pools aimed at supporting larger economic development projects.

Operated independently, the successful northeast and northwest investment pools allow member CFDCs to offer loans of up to \$500,000 through an innovative cost- and risk-sharing arrangement. Last spring, the government introduced the community futures stimulus plan in Northern Ontario as a way to capitalize on the expertise of CFDCs to grow small business and create jobs, and to help our communities deal with the effects of the global economic downturn.

Among its key features, the plan included an increase of the lending limit of CFDCs to \$250,000 from \$150,000. This measure, in effect until March 2011, is providing CFDCs with additional financial flexibility. The plan also allowed for temporary increases to community futures, CF, operational funding to support increased lending activities as well as the development of enhanced partnerships with the Business Development Bank of Canada, banks and other credit unions.

Le Programme de développement des collectivités est la pierre angulaire de l'approche utilisée par FedNor pour aider au développement économique des petites entreprises et des collectivités dans toute la région. Avec un budget annuel approchant les neuf millions de dollars, FedNor soutient 24 sociétés d'aide au développement des collectivités, les SADC, implantées dans tout le Nord de l'Ontario.

Certaines régions du Nord ont été désignées bilingues et bénéficient de produits et de services offerts par 12 SADC dans les deux langues officielles.

*[Français]*

Ces organismes travaillent directement avec les communautés de langue officielle en situation minoritaire afin de répondre à leurs besoins en développement économique.

Parmi les 24 SADC, qui desservent le Nord, deux se concentrent exclusivement sur l'aide aux collectivités entrepreneurs et entreprises autochtones.

*[Traduction]*

Outre l'aide financière que nous apportons à chacune des SADC, FedNor participe également au fonctionnement d'une association provinciale regroupant ces sociétés et de deux réseaux régionaux de développement des collectivités. Ces organismes, constitués au niveau régional, contribuent à faciliter l'échange des pratiques exemplaires ainsi que la prestation de services de perfectionnement professionnel, de formation, de marketing et de promotion. Ce travail d'équipe au niveau régional des SADC a également jeté les bases de la constitution de fonds d'investissement communs destinés à appuyer des projets de développement économique plus importants.

Ces fonds d'investissement communs qui ont été mis sur pied dans le Nord-Est et dans le Nord-Ouest de la province fonctionnent de façon indépendante et permettent aux SADC qui en sont membres d'offrir des prêts pouvant atteindre 500 000 \$ grâce à des modalités novatrices de partage des coûts et des risques. Au printemps dernier, le gouvernement a lancé un plan de stimulation du développement des collectivités dans le Nord de l'Ontario pour tirer tout le parti possible des compétences des SADC afin de permettre aux petites entreprises de se développer et de créer des emplois, et pour aider nos collectivités à faire face aux conséquences du ralentissement économique mondial.

L'une des principales caractéristiques de ce plan était de porter le plafond des prêts des SADC de 150 000 à 250 000 \$. Cette mesure, qui s'applique jusqu'à mars 2011, confère une plus grande marge de manoeuvre financière aux SADC. Ce plan permet également d'augmenter de façon temporaire le financement opérationnel du développement des collectivités afin de permettre une hausse du volume des prêts et d'élaborer des partenariats améliorés avec la Banque de développement du Canada, les banques à charte et les autres formes de coopératives de crédit.

[Translation]

Between 2006 and 2010, the CFOs in Northern Ontario invested over \$83 million in more than 1,800 enterprises in that region. That support made it possible to collect an additional \$12 million in investments from other sources. We estimate that as a result, 5,442 jobs were created or preserved and thousands of businesses were started up or expanded.

[English]

In addition, the most recent evaluations of the CF program in Ontario concluded that, overall, the program is relevant, successful and cost effective. We believe these results demonstrate that the Community Futures Program and our partnership with CFDCs are contributing to a regional economy where businesses can grow and people can prosper.

**The Chair:** Thank you. The CFDC, community futures development corporation, is that what the various community futures entities are called?

**Ms. Pégeot:** Yes, CFDCs are what they are called. The money coming from the program is allocated to those various community futures development corporations. They deliver the program.

**The Chair:** Thank you. Maybe we could clarify this before we go to the next speaker: Do each one of the CFDCs in all regions make grants, contributions or loans?

**Ms. Pégeot:** They make mainly loans.

**Robert K. Smith, Director General, Community Development, Atlantic Canada Opportunities Agency:** At the risk of complicating things, we call them CBDCs, community business development corporations, in Atlantic Canada. I will elaborate more on that later.

**The Chair:** I am glad you clarified that for us.

**Clair Gartley, Vice-President, Business Innovation and Community Development, Federal Economic Development Agency for Southern Ontario:** Thank you and good evening, honourable senators. Thank you for the opportunity to represent FedDev Ontario tonight.

The government created the new Federal Economic Development Agency for Southern Ontario, known as FedDev Ontario, to respond to the economic downturn associated with the global economic crisis and the ongoing structural change in the manufacturing sector. FedDev was launched on August 13 of last year and began immediately to deliver new and existing business, innovation, community and infrastructure programs in Southern Ontario. Southern Ontario is recovering from the

[Français]

Entre 2006 et 2010, les SADC du nord de l'Ontario ont investi plus de 83 millions de dollars dans plus de 1 800 entreprises de cette région. Ce soutien a permis de récolter 112 millions de dollars supplémentaires en investissements provenant de différentes autres sources. En conséquence, nous estimons que 5 442 emplois ont été créés ou maintenus et des milliers d'entreprises ont été lancées ou ont prit de l'expansion.

[Traduction]

S'ajoute à cela que les évaluations les plus récentes du Programme de développement des collectivités en Ontario sont parvenues à la conclusion que, dans l'ensemble, ce programme est pertinent, efficace et rentable. Nous sommes d'avis que ces résultats montrent que ce programme et nos partenariats avec les SADC contribuent à l'instauration d'une économie régionale dans laquelle les entreprises peuvent croître et les gens prospérer.

**Le président :** Je vous remercie. Société d'aide au développement des collectivités, ou SADC, est le nom est donné aux divers organismes de développement des collectivités?

**Mme Pégeot :** Oui, nous les appelons les SADC. L'argent venant du programme est réparti entre ces diverses sociétés d'aide au développement des collectivités. Ce sont elles qui mettent en oeuvre le programme.

**Le président :** Je vous remercie. Il y a peut-être une chose que nous pourrions préciser avant de donner la parole à la personne suivante. Est-ce que chacune des SADC, dans toutes les régions, accorde des subventions, des contributions ou des prêts?

**Mme Pégeot :** Elles consentent essentiellement des prêts.

**Robert K. Smith, directeur général, Développement des collectivités, Agence de promotion économique du Canada atlantique :** Au risque de compliquer les choses, dans le Canada atlantique, nous les appelons les corporations au bénéfice du développement communautaire, les CBDIC. Je reviendrai plus en détail sur cet aspect des choses par la suite.

**Le président :** Je vous remercie de nous l'avoir précisé.

**Clair Gartley, vice-président, Innovations commerciales et développement communautaire, Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario :** Merci et bonsoir, honorables sénateurs. Je tiens à vous remercier de m'offrir la possibilité de vous entretenir de FedDev Ontario ce soir.

Le gouvernement a créé l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario, appelée couramment FedDev Ontario, pour venir en aide à cette région aux prises avec le ralentissement économique attribuable à la crise économique mondiale et à la transformation structurale qui se poursuit dans le secteur manufacturier. Lancée le 13 août 2009, FedDev Ontario est passée sans tarder à l'action en reprenant à son compte des programmes existants et en en offrant de nouveaux, aussi bien à

recession, but faces many challenges as its industries and communities seek new ways to grow and transform to take advantage of new opportunities.

FedDev Ontario's goal is to help promote such growth as well as economic transformation and diversification in the region. It does this effectively through a variety of new initiatives and programs strategically designed to build economic development. How do we do this? We partner with local governments, businesses and community organizations to bolster the economy to ensure it is stronger, more vibrant and more resilient in years to come, and we encourage innovative ideas in the commercialization of research and investments in advanced manufacturing.

In establishing FedDev, the responsibility for its several existing grants and contributions programs was shifted from Industry Canada to FedDev Ontario. One of these programs is the responsibility in the region for the Community Futures Program. The Community Futures Program supports the operation of 37 community futures development corporations — 15 in Eastern Ontario and 22 in Southern Ontario.

FedDev works closely with local CFDCs to integrate activities and tools that align their core objectives and provide for effective delivery of programs that maximize the opportunities and economic potential in our communities. The intent is to integrate all of our economic efforts in the region, including the important work that individual communities do to support their own economic development. In turn, the CFDCs develop local economic development strategies. They offer business counselling to small businesses, support community-based projects, and provide access to capital very similar to other areas. The main objective is the provision of access to capital to small business owners in smaller and more rural communities that have a more difficult time getting such funds from traditional lending sources.

Our stakeholders often tell us clearly that the lack of access to capital from conventional sources remains a critical problem for their success and for small businesses in Southern Ontario. By helping to address this issue, the CF program supports the current government priorities of building jobs and growth and of sustaining Canada's economic advantage.

vocation communautaire que portant sur les infrastructures, visant à stimuler l'innovation ou destinés au milieu des affaires du Sud de l'Ontario. Le Sud ontarien est en train de se relever à la suite de la récession, mais la région a encore de nombreux défis à surmonter, le temps que ses industries et collectivités trouvent de nouveaux moyens d'assurer leur croissance et se transforment pour tirer avantage des nouvelles occasions.

FedDev Ontario vise à favoriser une telle croissance, de même que la transformation et la diversification économiques de la région. Il y parvient efficacement grâce à une nouvelle gamme diversifiée d'initiatives et de programmes ciblés, conçus de façon stratégique pour stimuler le développement économique. Comment y parvient-il? En travaillant en partenariat avec les administrations publiques, les entreprises et les organisations communautaires locales pour stimuler l'économie du Sud de l'Ontario, afin d'en accroître la force, le dynamisme et la vitalité au cours des années à venir, et en encourageant les idées novatrices, la commercialisation de la recherche et les investissements dans la fabrication de pointe.

Lors de la mise sur pied de l'agence, la responsabilité de plusieurs programmes de subventions et de contributions en place a été transférée d'Industrie Canada à FedDev Ontario. Mentionnons entre autres la responsabilité du Programme de développement des collectivités dans la région. Celui-ci apporte son appui aux activités de trente-sept Sociétés d'aide au développement des collectivités, ou SADC, du Sud de l'Ontario, dont 15 dans l'Est ontarien et 22 dans le Sud de la province.

FedDev travaille en étroite collaboration avec les SADC locales pour intégrer les activités et les outils qui s'harmonisent avec leurs objectifs fondamentaux et qui contribuent à assurer la bonne marche des programmes qui tirent le meilleur parti des occasions à saisir dans les collectivités, de même que de leur potentiel économique. L'intention consiste à assurer l'intégration de tous nos efforts économiques dans la région, entre autres à les intégrer à l'important travail accompli par chaque collectivité pour favoriser son propre développement économique. Pour leur part, les SADC mettent au point des stratégies locales de développement économique. Celles-ci visent à offrir des services-conseils aux petites entreprises, à appuyer les projets communautaires et à aider les entreprises à avoir accès à un financement très comparable à celui disponible dans les autres régions. Ce programme vise avant tout à permettre aux propriétaires de petites entreprises implantées dans des collectivités plus petites et plus rurales, qui ont souvent du mal à obtenir un financement auprès des organismes prêteurs traditionnels, d'accéder à des capitaux.

Nos intervenants nous ont affirmé clairement et à maintes reprises que la difficulté d'accès aux sources traditionnelles de financement demeure un problème crucial pour les petites entreprises du Sud de l'Ontario. En aidant à corriger cette situation, le programme appuie les activités prioritaires du gouvernement visant à créer des emplois, à stimuler la croissance et à maintenir l'avantage concurrentiel du Canada.

During the last five years, Southern Ontario's CF corporations have invested more than \$139 million in over 2,600 Ontario businesses. This has leveraged an additional approximately \$260 million in investments from other sources and created or maintained 17,700 jobs.

We are focused at FedDev on building the CFDCs and the Community Futures Program as integrated and integral parts of our community economic development strategies and efforts for Southern Ontario.

Thank you for the opportunity to appear tonight.

**The Chair:** Thank you. Congratulations on getting rolling so quickly. These were economic times that required you to do so.

[Translation]

**Manon Brassard, Vice-President, Operations, Canada Economic Development for Quebec Regions:** Mr. Chair, as Vice-President of Operations for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec, I am pleased to have this opportunity to discuss management of the Community Futures Program (CFP) in Quebec.

In Quebec, the CED manages the CFP through, in particular, the Community Futures Development Corporations (CFDCs). The CFDCs are known in French by the acronym SADC. We also work through the Business Development Corporations (BDCs), the Community Economic Development Corporations (CDECs) and the CFDC network.

The 57 Community Futures Development Corporations (CFDCs) contribute to the development of the communities they serve through leadership, dialogue and the creation of jobs and businesses. In 2009, they made some 1,005 business loans totalling almost \$60 million.

[English]

The CFDC network's mission is to provide networking and training support for CFDCs and BDCs in Quebec. The CFDCs and BDC network in Quebec consists of 1,350 volunteers and 400 professionals. Every year, more than 9,300 firms and organizations benefit from the services of a CFDC or a BDC.

[Translation]

The CFDCs created a financial tool, the CFDC Common Fund, which aims to ensure CFDC investment fund cash flow among members and contribute to making venture capital available, in particular through initiatives established with our Agency such as the Business Startup and Succession Fund and the Business Support Fund.

The CFDC Common Fund manages more than \$41 million in assets that it makes available, in the form of loans, to member CFDC/BDCs.

Au cours des cinq dernières années, les SADC du Sud de l'Ontario ont investi au-delà de 139 millions de dollars dans plus de 2 600 entreprises ontariennes. Cela leur a permis d'obtenir des fonds additionnels d'environ 260 millions de dollars à même d'autres sources et de créer et de conserver 17 700 emplois.

Nous mettons tout en oeuvre afin que les SADC et le Programme de développement des collectivités fassent partie intégrante des stratégies et des efforts de développement économique communautaire de FedDev pour le Sud de l'Ontario.

Je vous remercie de m'avoir permis de vous entretenir ce soir de ces questions.

**Le président :** Je vous remercie. Toutes mes félicitations pour vous être mis au travail aussi rapidement. La situation économique de l'époque ne vous a guère laissé le choix.

[Français]

**Manon Brassard, vice-présidente, Opérations, Développement économique Canada pour les régions du Québec :** Monsieur le président, il me fait plaisir, en tant que vice-présidente des opérations de l'Agence de développement économique Canada pour les régions du Québec, de vous entretenir sur la gestion du Programme de développement des collectivités au Québec (PDC).

Au Québec, le DEC assure la gestion du PDC par l'entremise, en particulier, des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Les SADC sont connues en anglais sous l'acronyme CFDC. Nous le faisons aussi avec les Centres d'aide aux entreprises (CAE), des Corporations de développement économique communautaire (CEDEC) et le réseau des SADC.

Les 57 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) contribuent au développement des collectivités qu'elles desservent par l'animation, la concertation et la création d'emplois et d'entreprises. En 2009, elles ont fait quelque 1 005 prêts à des entreprises, pour une valeur totale de près de 60 millions de dollars.

[Traduction]

Le Réseau a pour mission le réseautage et la formation des SADC et des CAE au Québec. Il y regroupe 1 350 bénévoles et 400 professionnels. Chaque année, plus de 9 300 entreprises et organismes bénéficient des services d'une SADC ou d'un CAE.

[Français]

Les SADC se sont dotées d'un outil financier, le Fonds commun des SADC qui a pour objectif de veiller à la circulation des liquidités du Fonds d'investissement des SADC entre les membres et de contribuer à rendre disponible du capital de risque, notamment par la mise sur pied, avec l'agence, d'initiatives, comme le Fonds de démarrage et de relève d'entreprises et le Fonds de soutien aux entreprises.

Le Fonds commun des SADC gère des actifs de plus de 41 millions de dollars qu'il met entre autres à la disposition, sous forme de prêts, des SADC et des CAE qui sont membres.

[English]

The 10 business development centres, the BDCs, are located near urban areas and BDCs work to stimulate employment opportunities by contributing to the creation or expansion of local small businesses. Their key mandates are to provide financing to small and medium enterprises and technical support to entrepreneurs.

[Translation]

The 14 Community Economic Development Corporations, our CEDCs, are located in disadvantaged urban areas. The CEDCs support sustainable community economic development projects. They are instrumental in improving the quality of life of residents in neighbourhoods undergoing revitalization. Canada Economic Development supports 14 CDECs in disadvantaged areas: 11 in Montreal and one in Sherbrooke, Trois-Rivières and Quebec City.

[English]

Each year, the 14 CFDCs carry out an average of 340 community leadership and awareness activities. Through this vast network of partners, Canada Economic Development ensures that Quebec communities' proven access to the government services is available to them.

Thank you for your attention and I welcome your questions.

**The Chair:** Thank you. I think you used some of the same acronyms in French. I was trying to follow to make sure that you did, but you seemed to speak of some other entities. Your organization is a little bit different, I think.

**Ms. Brassard:** We are a bit different. We have 57 CFDCs. They are the ones that look the most like the ones my colleagues have. We have 10 CAEs and they have a smaller portion of the CFDC's mandate. The CFDCs do part of the work but in more urban areas. That is the program we inherited when the program was transferred to us. There are historical reasons for this, but it is basically the same mandate with organizations that had, when we received them, a slightly different organization and way to work, and we continued with that.

**The Chair:** Who determines the amount of allocation of funds to each of these various organizations?

**Ms. Brassard:** We have contracts with them and it depends on their mandate and what they will deliver.

**The Chair:** You work that out at the Quebec region level?

**Ms. Brassard:** Yes, we do.

[Traduction]

Les 10 centres d'aide aux entreprises, les CAE, sont situés en zone périurbaine et ont pour mission de stimuler les possibilités d'emplois en contribuant à la création ou à l'expansion de petites entreprises locales. Les principaux mandats des CAE sont d'offrir aux PME du financement ainsi que de l'aide technique aux entrepreneurs.

[Français]

Les 14 Corporations de développement économique communautaires, nos CDEC sont situées dans des zones défavorisées des milieux urbains. Les CDEC soutiennent des projets de développement économique communautaires et durables. Ils contribuent à améliorer la qualité de vie des citoyens qui vivent dans des quartiers en revitalisation. Développement économique Canada appuie 14 CDEC situées dans les milieux défavorisés : 11 à Montréal, une à Sherbrooke, une à Trois-Rivières et une autre à Québec.

[Traduction]

Chaque année, les 14 SADC réalisent en moyenne 340 activités d'animation et de sensibilisation dans leurs milieux. Par l'entremise de tout ce réseau de collaborateurs, Développement économique Canada assure aux collectivités du Québec un accès reconnu à des services gouvernementaux dans la collectivité.

Je vous remercie de votre attention et suis prête à répondre à vos questions.

**Le président :** Je vous remercie. J'ai l'impression que, dans certains cas, vous avez utilisé les mêmes acronymes en français. J'ai essayé de vous suivre pour m'assurer que c'est bien ce que vous avez fait, mais j'ai l'impression que vous parlez d'autres entités. Votre organisation me paraît un peu différente.

**Mme Brassard :** Nous sommes un peu différents. Nous avons 57 SADC. Ce sont elles qui ressemblent le plus à celles dont mon collègue a parlé. Nous avons 10 CAE qui s'occupent d'un volet plus restreint du mandat des SADC. Celles-ci réalisent une partie du travail, mais essentiellement dans les régions urbaines. Le programme était structuré de cette façon quand nous en avons hérité au moment de son transfert. Il y a des raisons historiques à cette situation, mais le mandat est, pour l'essentiel, le même que celui des organisations qui avaient, quand nous les avons accueillies, une structure et des modalités de travail légèrement différentes, et nous avons conservé les choses en l'état.

**Le président :** Qui fixe les montants attribués à chacune de ces diverses organisations?

**Mme Brassard :** Nous avons conclu des contrats avec elles et cela dépend de leur mandat, ainsi que des produits et des services qu'elles offrent.

**Le président :** Vous procédez à cette répartition au niveau de la région du Québec?

**Mme Brassard :** Oui, c'est cela.

**Mr. Smith:** ACOA welcomes the opportunity to appear before you this evening to talk about the strategic goals and economic benefits of the Community Futures Program in Atlantic Canada. Our federal department was created in 1987 to work with public and private sector organizations to help build a more innovative, productive and competitive economy for our region.

In addition to others, our economic development network includes Atlantic Canada's 41 community business development corporations, or CBDCs, as opposed to calling them CFDCs. I will elaborate more on why we do that in a moment. CBDCs deliver lending, counselling and training services to business owners in Atlantic Canada, with funding support from the Government of Canada through ACOA.

From 2004-05 to 2009-10, ACOA's investments in CBDCs totalled \$114.2 million. The Community Futures Program accounted for \$74.3 million, or nearly two-thirds of that total. ACOA provides other assistance to CBDCs, primarily under our business development program, for specific projects such as the seed capital initiative which assists young entrepreneurs with business loans, training and business counselling.

During this same six-year period, which ended in March of 2010, community futures program spending in Atlantic Canada reached the highest levels since the program was created, with the government's annual contribution to Atlantic Canada's CBDCs averaging \$12.4 million. Budget 2010 increases that amount to an average of \$12.6 million per year going forward.

My colleagues have also explained that community futures funding supports three key business development functions: access to capital, counselling and community strategic planning. The program's application in Atlantic Canada is unique in that CBDCs use community futures funding to deliver lending and small business counselling services only. The community strategic planning function is the responsibility of the 53 non-profit regional economic development organizations, or REDOs, as we call them in Atlantic Canada, and that network is funded separately at approximately \$9 million per year under ACOA's business development program.

Community futures helps to close the gap commonly associated with financing in rural areas by giving access to needed capital for business start-ups and expansions. Since 1995, the 15-year period that CBDCs have been working with ACOA, they have provided more than 22,000 loans to business owners in Atlantic Canada with funding support from the program. An

**M. Smith :** Je suis ravi d'avoir l'occasion de me présenter devant vous ce soir pour vous parler des objectifs stratégiques et des retombées économiques du Programme de développement des collectivités dans le Canada atlantique. Notre ministère fédéral a été créé en 1987 pour travailler de concert avec les organismes des secteurs public et privé afin d'aider à bâtir une économie plus novatrice, productive et compétitive dans notre région.

Notre réseau de développement économique se distingue en incluant 41 entités que nous n'appelons pas des SADC mais des CIBIC, soit des corporations au bénéfice du développement communautaire du Canada atlantique. Je vous dirai plus précisément pourquoi il en est ainsi dans un instant. Ces CIBIC, avec l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise de l'APECA, offrent des prêts, de la formation et des services de counselling aux propriétaires d'entreprises du Canada atlantique.

Entre 2004-2005 et 2009-2010, l'APECA a investi au total 114,2 millions de dollars dans les CIBIC. Le Programme de développement des collectivités comptait pour 74,3 millions de dollars, ou près des deux tiers de ce montant. L'APECA fournit d'autres formes d'aide aux CIBIC, principalement dans le cadre du Programme de développement des entreprises, pour des projets précis comme le programme de capital d'appoint qui aide les jeunes entrepreneurs à obtenir des prêts, de la formation et du counselling.

Au cours de cette même période de six ans, qui a pris fin en mars 2010, les dépenses dans le cadre du Programme de développement des collectivités ont atteint leurs plus hauts niveaux depuis la création du programme, alors que la contribution annuelle du gouvernement aux CIBIC du Canada atlantique s'élevait en moyenne à 12,4 millions de dollars. Dans le Budget de 2010, cette contribution annuelle a été portée à 12,6 millions de dollars en moyenne pour les exercices à venir.

Mes collègues ont également expliqué que le financement du Programme de développement des collectivités appuie trois composantes clés du développement des entreprises : fournir un accès aux capitaux, aux services de counselling et à la planification stratégique communautaire. La mise en oeuvre du programme est particulière au Canada atlantique en ce sens que les CIBIC se servent du financement du Programme de développement des collectivités uniquement pour offrir des prêts et des services de counselling aux petites entreprises. La fonction de planification stratégique communautaire relève des 53 organismes de développement économique régional, les ODER, du Canada atlantique, des organismes sans but lucratif qui sont financés séparément au rythme d'environ neuf millions de dollars par année dans le cadre du Programme de développement des entreprises de l'APECA.

Le Programme de développement des collectivités aide à combler l'écart qu'on associe souvent au financement dans les régions rurales en prévoyant un accès aux capitaux nécessaires pour la mise sur pied et l'agrandissement d'entreprises. Depuis 1995, soit pendant les 15 ans pendant lesquels les CIBIC ont collaboré avec l'APECA, ils ont accordé plus de 22 000 prêts à des

evaluation of the program covering the five-year period from 2003 to 2008 found that CBDCs are helping businesses that would otherwise not be able to start up or to expand.

This evaluation confirmed the program's importance to the growth and strength of Atlantic Canada's economy. It showed that community futures-assisted loans have resulted in the creation of more than 5,400 permanent employment opportunities in Atlantic Canada and the maintenance of an additional 10,000 jobs. The evaluation also went on to find that every dollar invested in businesses under community futures generated more than \$2.35 in gains to Atlantic Canada's GDP.

It is important to point out that ACOA works closely with the pan-Atlantic and the four provincial CBDC associations in achieving the goals of the Community Futures Program. The agency also supports CBDCs in undertaking a number of project-specific initiatives such as SME training, marketing and information technology. ACOA has also been innovative in supporting the creation, in 1991, of the Atlantic Canada community business investment fund, which pools available funds from CBDCs, similar to the program in Quebec.

Community futures is fulfilling its mission in Atlantic Canada to help business owners meet their economic needs and seize opportunities for growth. Atlantic Canada remains the most rural region of our country, and this program is an integral part of ACOA's approach to rural community development.

We appreciate this opportunity to speak to you today and we would be pleased to answer questions.

**The Chair:** Thank you very much, Mr. Smith.

**Mr. Watson:** I will speak briefly about the specifics of the western context.

*[Translation]*

Western Canada is a region with numerous rural communities. The CFDCs are an important factor in our ability to support those rural communities.

*[English]*

Currently, there are 90 CF organizations supported by Western Diversification, WD, in Western Canada: 16 in Manitoba, 13 in Saskatchewan, 27 in Alberta and 34 in British Columbia. The CFs in Western Canada serve smaller populations but often have larger geographic territories that they cover because of the density of the population and the geography.

propriétaires d'entreprises au Canada atlantique grâce au soutien financier de ce programme. Une évaluation du programme couvrant une période de cinq ans allant de 2003 à 2008 a révélé que les CIBIC aident des entreprises qui ne seraient pas en mesure autrement de démarrer ou de prendre de l'expansion.

Cette évaluation a confirmé l'importance du programme pour la croissance et la force de l'économie du Canada atlantique. Elle a permis d'établir que les prêts appuyés dans le cadre du Programme de développement des collectivités ont mené à la création de plus de 5 400 emplois permanents au Canada atlantique et à la préservation de 10 000 autres emplois. D'après l'évaluation, chaque dollar investi dans des entreprises dans le cadre du Programme de développement des collectivités a donné lieu à une augmentation de 2,35 \$ du PIB du Canada atlantique.

Il importe de souligner que l'APECA travaille en étroite collaboration avec l'association panatlantique et les quatre associations provinciales des CIBIC à la réalisation des objectifs du Programme de développement des collectivités. L'agence aide également les CIBIC à entreprendre des activités particulières à des projets des PME, notamment au chapitre de la formation, du marketing et de la technologie de l'information. L'APECA a aussi fait preuve d'innovation en appuyant, en 1991, la création du Fonds d'investissement du Canada atlantique dans les entreprises locales, qui permet de mettre en commun les fonds disponibles des CIBIC, comme c'est le cas au Québec.

Le Programme de développement des collectivités accomplit sa mission au Canada atlantique, en aidant les propriétaires d'entreprises à satisfaire leurs besoins économiques et à saisir les occasions de croissance. Le Canada atlantique demeure la région la plus rurale du pays, et ce programme fait partie intégrante de l'approche de l'APECA à l'égard du développement des collectivités rurales.

Nous sommes ravis d'avoir eu l'occasion de nous adresser à vous aujourd'hui et nous nous ferons un plaisir de répondre à vos questions.

**Le président :** Merci beaucoup, monsieur Smith.

**M. Watson :** Je vais vous parler brièvement des spécificités du programme dans l'Ouest.

*[Français]*

L'Ouest canadien est une région marquée de plusieurs collectivités rurales. Les SADC sont un élément important dans la possibilité d'appuyer ces collectivités rurales.

*[Traduction]*

On compte actuellement dans l'Ouest du Canada 90 organisations de développement des collectivités qui reçoivent l'appui de Diversification de l'économie de l'Ouest, DEO, soit 16 au Manitoba, 13 en Saskatchewan, 27 en Alberta et 34 en Colombie-Britannique. Ces organisations de développement des collectivités de l'Ouest du pays desservent des populations plus faibles, mais aussi des territoires dont la superficie est souvent plus étendue étant donné la densité de la population et la géographie de la région.

Currently, WD is providing a total of \$28.5 million in funding each year to the 90 CFs and to the four associations. Within each of those provinces there are associations that bring them together to work collectively on different issues. In 2010-11, the funding level is the same, at \$28.5 million, as it was last year. The funding is at the same level and I am pleased to say that each and every one of the 90 organizations that we fund has received the firm funding offers to make sure that their funding is the same this year as it was last year.

[Translation]

It is important to note that the \$28.5 million represents over 22 per cent of WD's annual program budget in 2010-2011. So it is a large proportion of our total expenditures.

[English]

In addition to the ongoing operating funding, the federal government has contributed approximately \$170 million since the program's inception in investment funding to the western community futures organizations. That money has grown to a total of \$247 million, or just under a quarter of a billion dollars, over time, through successful investments that those organizations have made.

WD has also contributed an additional \$15.5 million to investment fund pools where those organizations work together to do loans almost on a syndicate basis with each other.

[Translation]

To address the challenges in providing services posed by the West's vast distances, WD has also supported the provision of videoconferencing technology to these organizations' offices to enable members to share resources, deliver seminars and hold meetings routinely.

[English]

What I would say about the video conferencing technology is that it is something all of the agencies learned, and certainly we have learned in Western Canada, that so frequently in the rural context it is not always simply the money that is the issue; it is the ability to actually be in touch with other people who may be hundreds of miles away to share success stories and things that they have learned and to expand those across Western Canada and, quite frankly, across the country where it can be done.

Actuellement, DEO verse chaque année un total de 28,5 millions de dollars à ces 90 organisations de développement des collectivités et aux quatre associations. Il y a au sein de chaque province des associations qui les regroupent pour leur permettre de conjuguer leurs efforts sur diverses questions. En 2010-2011, le niveau de financement a été le même que l'an dernier, soit 28,5 millions. Le financement est donc stable et je suis ravi de préciser que chacune des 90 organisations que nous finançons a reçu des offres de financement fermes pour leur garantir que le niveau de financement dont elles disposeront sera le même cette année que l'an dernier.

[Français]

Il est important de noter qu'en 2010-2011, les 28,5 millions de dollars représentent plus de 22 p. 100 du budget annuel du ministère. C'est donc une large proportion de nos dépenses globales.

[Traduction]

Depuis le lancement du programme, outre les fonds destinés à assurer en permanence leur fonctionnement, le gouvernement fédéral a versé environ 170 millions de dollars aux SADC de l'Ouest pour leur permettre de réaliser des investissements. Avec le temps, ce montant a été porté à un total de 247 millions de dollars, soit juste un peu moins d'un quart de milliard de dollars, grâce à des investissements rentables.

DEO a également versé un montant additionnel de 15,5 millions de dollars dans les fonds d'investissement communs pour permettre à ces organisations de collaborer entre elles pour se consentir les unes les autres des prêts en fonctionnant pratiquement comme un syndicat.

[Français]

Afin de relever les défis en matière de prestation de services que constitue la vaste région de l'Ouest, le ministère a aussi participé à l'installation de la technologie de la vidéoconférence dans les bureaux de ces organismes afin de permettre aux membres de partager les ressources, d'organiser les séminaires et de tenir des réunions à distance.

[Traduction]

J'ajouterais, au sujet de cette technologie de la vidéoconférence, qu'elle résout une difficulté à laquelle se heurtent tous les organismes, et c'est certainement notre cas dans l'Ouest du Canada, tenant au fait qu'il s'avère souvent très difficile, et pas pour des questions d'argent, de communiquer concrètement avec d'autres personnes qui peuvent se trouver à des centaines de milles. Cette technologie permet donc d'échanger beaucoup plus facilement des histoires de réussite et de communiquer les leçons des expériences afin de pouvoir les appliquer dans tout l'Ouest, et même dans l'ensemble du pays quand cela s'avère possible.

[Translation]

WD is continuously seeking opportunities to improve its results, to respond to the evolving needs and realities of Western Canada and to ensure alignment with government priorities.

[English]

It is in this context that my Minister of State, the Honourable Lynne Yelich, met with all the of the community futures organizations earlier this year to discuss their future role and the ways in which they might best contribute to government priorities. What we heard out of that set of meetings was that people were very interested in making sure that they continued to be relevant, that they continued to be able to meet the evolving needs of their communities and the people they were trying to serve.

Budget 2010 made it clear that organizations receiving federal funding must be able to demonstrate that the funding provided to them is tied to furthering government priorities, and to achieving the right results for Canadians. We are convinced that the opportunity that is present in not having the same uncertainty over funding going into the future will allow for a much better discussion on that front moving forward.

[Translation]

WD will work with CFs over the coming year to get their input into how to best achieve the goals and best meet the needs of Canadians.

[English]

In conclusion, I want to thank you for this opportunity and assure you that, for the year coming, the funding agreements are in place, or at least they are being negotiated at this point in time. The numbers are clear and the numbers of dollars will be the same as last year, which is good news for all concerned.

**The Chair:** Thank you, Mr. Watson. You have made the point several times that there will be secured funding for the future that appeared in the budget. Should we anticipate finding what your funding will be for the year in the Main Estimates or in the Budget Implementation Act?

**Mr. Watson:** It is not in the Main Estimates, because those are prepared before the budget speech is delivered, but if you go to the budget speech, you will find it in there. Perhaps someone can tell me the page.

**The Chair:** Is the budget not statutory?

**Mr. Watson:** No, it is not, but then it would appear in the Supplementary Estimates after that.

[Français]

DEO s'efforce en permanence de trouver des moyens d'améliorer ses résultats afin de répondre aux besoins et aux situations en constante évolution de l'Ouest canadien et d'aligner ses activités sur les priorités du gouvernement.

[Traduction]

À cet effet, la ministre d'État Yelich a rencontré plus tôt cette année tous les responsables de SADC de l'Ouest pour discuter avec eux du rôle qu'ils joueront à l'avenir et des meilleures façons pour eux de contribuer aux priorités du gouvernement. Ce qu'on nous a dit au sujet de ces réunions est que les gens tiennent à s'assurer qu'elles restent pertinentes, qu'elles permettent de continuer à faire face à l'évolution des besoins de leurs collectivités et des personnes que les diverses organisations s'efforcent de soutenir.

Conformément au Budget de 2010, il est clair que les organisations recevant un financement fédéral doivent pouvoir montrer que les fonds qui leur sont accordés sont investis à bon escient pour servir les priorités du gouvernement et pour obtenir les résultats attendus à l'intention des Canadiens. Nous sommes convaincus que les possibilités offertes par la disparition des incertitudes sur le financement à venir permettront d'avoir des discussions beaucoup plus efficaces dans ce domaine à l'avenir.

[Français]

Au cours de la nouvelle année, DEO travaillera en collaboration avec les SADC afin d'obtenir leur opinion quant à la meilleure façon d'atteindre les objectifs et de mieux répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes.

[Traduction]

En conclusion, je tiens à vous remercier de m'avoir donné l'occasion de vous entretenir de ces questions et de vous assurer que, pour l'exercice qui s'en vient, les ententes de financement sont en place, ou elles sont pour le moins en cours de négociation. Les chiffres ne laissent pas planer le doute. Ils seront les mêmes que l'an dernier, ce qui constitue une bonne nouvelle pour toutes les parties concernées.

**Le président :** Je vous remercie, monsieur Watson. Vous avez précisé à plusieurs occasions que le financement qui apparaît dans le budget est maintenant garanti pour l'avenir. Pouvons-nous nous attendre à trouver le financement dont vous disposez pour l'année dans le Budget principal des dépenses ou dans la Loi d'exécution du budget?

**M. Watson :** Il ne figure pas dans le Budget principal des dépenses, parce que celui-ci a été préparé avant que le discours du budget ne soit prononcé, mais si vous consultez ce discours du budget, vous le trouverez là. Quelqu'un peut peut-être me préciser à quelle page.

**Le président :** Si je ne me trompe, le budget n'a pas de valeur législative?

**M. Watson :** Non, il n'en a pas, mais le chiffre apparaîtra par la suite dans le Budget supplémentaire des dépenses.

**The Chair:** We are anticipating receiving them in the next little while.

**Mr. Watson:** That is the proposal for the budget. We will see what Parliament says.

**The Chair:** Will we see it if we look into the Main Estimates now?

**Mr. Watson:** You will not see it.

**The Chair:** We will see some allocation requested that parliamentarians are requested to vote on.

**Mr. Watson:** That is right.

**The Chair:** In addition to that, there would be more in Supplementary Estimates (A).

**Mr. Watson:** That is right. If those amounts were to be approved at this time next year, if we were having this discussion, you would expect to see the amount that reflected this increase in next year's Main Estimates.

**The Chair:** That is the way the system should work.

**Mr. Watson:** That is the way it should work.

**The Chair:** Thank you. Has everyone had a chance to speak? That has been very helpful and we thank you.

Now we will go to specific questions from honourable senators and we will have a dialogue back and forth. If the question is a general question and more than one would like to answer, just let me know and we can give you a turn to answer. We have quite a few people who might want to participate, so it would be appreciated if you could keep your answers as succinct as possible.

**Senator Ringuette:** I am trying to identify in the budget speech where exactly the funds our witnesses are referring to are located. Is it on page 120?

**Mr. Watson:** I have chapter 3.3. Unfortunately, the document I have does not have a page number. There is a line that says \$11 million per year ongoing for the Community Futures Program, which promotes community and economic development in rural Canada. That is under a page entitled "Renewal of programs."

**Mr. Smith:** It starts on page 84 of the document.

**Senator Ringuette:** They are not reflected in Table 3.3.1 of the funding for the different economic development agencies. Let us start from the estimates that we are looking at today.

For ACOA, Atlantic Canada, there is a reduction shown here from 2009-10 of almost \$2 million. There is an increase in Quebec of \$300,000. Western Economic Diversification Canada goes from zero last year to \$23,653,000. Southern Ontario went from zero last year to \$9,571,000. Northern Ontario went from \$21 million to \$8,488,000.

**Le président :** Nous nous attendons à le recevoir d'ici peu.

**M. Watson :** C'est la proposition qui figure dans le budget. Nous verrons ce que le Parlement en dira.

**Le président :** Nous le verrons si nous nous penchons maintenant sur le Budget principal des dépenses?

**M. Watson :** Non, vous ne le verrez pas là.

**Le président :** Nous y verrons certaines affectations demandées sur lesquelles les parlementaires sont invités à voter.

**M. Watson :** C'est exact.

**Le président :** Nous verrons, en plus, davantage de détails dans le Budget supplémentaire des dépenses (A).

**M. Watson :** C'est exact. Si ces montants devaient être approuvés à la même époque l'année prochaine, et si nous avions à nouveau cette discussion, vous pourriez vous attendre à ce que les montants y figurant fassent état de cette augmentation dans le Budget principal de dépenses de l'année suivante.

**Le président :** C'est ainsi que le système devrait fonctionner.

**M. Watson :** C'est ainsi qu'il devrait fonctionner.

**Le président :** Je vous remercie. Tout le monde a-t-il eu la chance de parler? Cela fut très utile et nous vous en remercions.

Nous allons maintenant passer aux questions précises des sénateurs et en discuter librement. S'il s'agit d'une question de nature générale et que plusieurs d'entre vous souhaitent y répondre, indiquez-le-moi pour que je puisse vous donner la parole à tour de rôle pour répondre. Il y a passablement de gens qui peuvent désirer participer au débat, et je vous serai donc reconnaissant de répondre de façon aussi succincte que possible.

**Le sénateur Ringuette :** J'essaie de trouver exactement où dans le discours du budget apparaissent les fonds dont nos témoins ont parlé. Est-ce à la page 133?

**M. Watson :** J'ai ici le chapitre 3.3, mais, malheureusement, les pages ne sont pas numérotées. Un petit paragraphe indique 11 millions de dollars par année, en financement permanent, pour le Programme de développement des collectivités, qui soutient le développement économique local dans les régions rurales du Canada. C'est sous le titre « Renouvellement de programmes ».

**M. Smith :** Cela commence à la page 84 du document.

**Le sénateur Ringuette :** Ces chiffres n'apparaissent pas dans le tableau 3.3.1 du financement des divers organismes de développement économique. Commençons par les chiffres du budget pour les postes que nous étudions aujourd'hui.

Pour l'APECA, pour le Canada atlantique, on enregistre une réduction par rapport à 2009-2010 de presque deux millions de dollars. Au Québec, il y a une augmentation de 300 000 \$. Diversification de l'économie de l'Ouest passe d'un montant égal à zéro l'an dernier à 23 653 000 \$. Le Sud de l'Ontario passe de zéro l'an dernier à 9 571 000 \$. Le Nord de l'Ontario passe de 21 millions à 8 488 000 \$.

I will start with Ontario. If I look at the previous year and the current year, it seems to me that allocation for Northern Ontario has been split in two between Northern and Southern Ontario. You rob Paul to give to Peter. In addition to that, there is almost \$3 million less for both these agencies in the current year.

Why are we robbing Paul to pay Peter? We are robbing someone to give to someone.

[Translation]

In other words, money is being cut that was budgeted last year for FedNor and it is being redistributed between FedNor and the new agency for Southern Ontario.

**Ms. Pégeot:** What happened is that when the agency for southern Ontario was created, the whole of Ontario, which was covered by all the CFDCs, was divided in half, so before the budget for all the CFDCs or for the entire Community Economic Development Program was with FedNor. So part of the budget has stayed with FedNor to cover Northern Ontario, and for southern Ontario, which was now with FedDev Ontario, the amount associated with that has been given back. So we have not robbed Peter to pay Paul, if I may put it that way; we have divided the money based on the size of the area covered.

**Senator Ringuette:** Yes, but there was no economic development agency for Southern Ontario?

**Ms. Pégeot:** No, FedNor handled the whole of Ontario.

**Senator Ringuette:** I was under the impression for the many years we have been on this committee, looking at budgets and estimates, that the money allocated for developing Northern Ontario was invested for Northern Ontario. But now you are telling me that for all that time, there was money. . . So Peter has been getting robbed to pay Paul for even longer than this year?

**Ms. Pégeot:** With respect to the Community Development Program, I think it was the only program that was really for the whole of Ontario. For example, we had money for FedNor in the Northern Ontario Development Program, which was only for northern Ontario, which was really only for Northern Ontario. But when the budget was allocated for the Community Development Program, it was intentionally for the whole of Ontario, never for Northern Ontario alone.

**Senator Ringuette:** Exactly. We really have to clarify the situation. If there was money taken from FedNor to develop the regions of Southern Ontario —

**Ms. Pégeot:** No, no.

**Senator Ringuette:** Why was the program in Southern Ontario?

Je vais commencer par l'Ontario. Si je me penche sur les chiffres de l'an dernier et de l'année en cours, il me semble que l'affectation au Nord de l'Ontario a été partagée en deux entre le Nord et le Sud de l'Ontario. Vous volez Paul pour donner à Pierre. De plus, ces deux organismes disposeront d'environ trois millions de dollars de moins dans l'année en cours.

Pourquoi volons-nous Paul pour donner à Pierre? Nous volons quelqu'un pour donner à un autre.

[Français]

En d'autres mots, c'est qu'on retire des sommes d'argent qui étaient budgétisées l'année dernière pour FedNor et on les redistribue entre FedNor et la nouvelle agence pour le Sud de l'Ontario.

**Mme Pégeot :** Ce qui s'est passé, c'est lorsque l'agence pour le sud de l'Ontario a été créée, le territoire ontarien, couvert par l'ensemble des SADC, a été divisé en deux, donc avant le budget pour l'ensemble des SADC ou pour l'ensemble du Programme de développement des communautés était avec FedNor. Alors il y a une partie du budget qui est restée avec FedNor pour couvrir le territoire du Nord de l'Ontario, et le territoire du Sud de l'Ontario, qui était maintenant avec FedDev Ontario, le montant associé à cela a été redonné. On n'a donc pas volé l'un pour l'autre, si vous me le permettez, mais on a divisé le montant en fonction du territoire couvert.

**Le sénateur Ringuette :** Oui, mais il n'y avait pas d'agence de développement économique pour le Sud de l'Ontario?

**Mme Pégeot :** Non, c'était FedNor qui s'occupait de l'ensemble du territoire ontarien.

**Le sénateur Ringuette :** J'étais sous l'impression, depuis maintes années qu'on siège à ce comité, qu'on regarde les budgets et les estimés, que les sommes souscrites pour développer le Nord ontarien étaient investies pour le Nord ontarien. Mais là vous êtes en train de me dire que durant tout ce temps, il y avait des sommes... Donc cela fait encore plus longtemps que cette année qu'on vole à l'un pour donner à l'autre?

**Mme Pégeot :** Pour ce qui est du programme de Développement des communautés, c'était le seul programme, je pense, qui était vraiment pour l'ensemble du territoire ontarien. Par exemple, on avait des sommes d'argent à FedNor avec le Programme de développement du Nord de l'Ontario, qui était vraiment seulement pour le Nord de l'Ontario. Mais quand le budget a été alloué pour le Programme de développement des collectivités, c'était délibérément pour tout le territoire ontarien, jamais pour le Nord de l'Ontario uniquement.

**Le sénateur Ringuette :** Exactement. Il faut vraiment clarifier la situation. S'il y avait des sommes qui étaient prises de FedNor pour développer des régions du Sud de l'Ontario...

**Mme Pégeot :** Non, non.

**Le sénateur Ringuette :** Pourquoi le programme existait dans le Sud de l'Ontario?

**Ms. Pégeot:** Because it is a national program, it is provided for the entire country. So since the program was national, it should cover the whole of Ontario. It is the only program that was administered by FedNor for the whole of Ontario.

**Senator Ringuette:** Right, as compared to the other programs, which are solely —

**Ms. Pégeot:** For the North.

**Senator Ringuette:** In all of the programs that had been identified for Northern development, that is the only program?

**Ms. Pégeot:** Yes.

[English]

**Carmen DeMarco, Manager, Program Delivery Northeastern Ontario, Program Delivery, Industry Canada:** For a short period of time, we also delivered the Eastern Ontario development program for rural Eastern Ontario because it was a program that was effectively delivered through the community futures corporations in Eastern Ontario, but it was strictly allocated for Eastern Ontario. There is really no mix. The Northern Ontario funds are only spent in Northern Ontario, but Community Futures, as just mentioned, is a national program.

For context, the program was originally administered by Human Resources and Skills Development Canada. When it was transferred to Industry Canada and to the regional agencies, at that time there was no regional agency in Southern Ontario, so FedNor picked up the Community Futures Program for Southern Ontario. That is why we were delivering programming in the South, but it was certainly allocated for Southern Ontario.

**Senator Ringuette:** Either way, the numbers we have in front of us indicate that the envelope of money for the coming fiscal year is over \$3 million less. For Atlantic Canada, we are going from \$13 million to \$10.9 million. We are losing another \$2 million there.

**Mr. Smith:** As Mr. Watson explained, those numbers you are talking about were pre-budget. If you look at the numbers post-budget, in actual fact, over a five-year period, Atlantic Canada will have an increase on an average basis of the funding provided to community futures organizations.

**Senator Ringuette:** What guarantee do you have of that?

**Mr. Smith:** It will be in the Supplementary Estimates. It is part of the budget.

**Mme Pégeot :** Parce que c'est un programme national, qui est donné pour l'ensemble du pays. Alors parce que ce programme était national, il devrait couvrir l'ensemble du territoire ontarien. C'est le seul programme qui était administré par FedNor pour l'ensemble du territoire ontarien.

**Le sénateur Ringuette :** D'accord, comparativement à d'autres programmes qui sont uniquement...

**Mme Pégeot :** Pour le Nord.

**Le sénateur Ringuette :** Dans l'ensemble des programmes qu'on avait identifiés pour le développement du Nord, est-ce que c'est le seul programme?

**Mme Pégeot :** Oui.

[Traduction]

**Carmen DeMarco, gestionnaire de programmes, Région Nord-Est de l'Ontario, Réalisation de programmes, Industrie Canada :** Pendant une brève période, nous avons également mis en oeuvre le Programme de développement de l'Est de l'Ontario dans les régions rurales de l'est de la province, parce que ce programme était effectivement mis en oeuvre par les sociétés de développement des collectivités de l'Est de l'Ontario, mais les fonds étaient destinés uniquement à l'Est de l'Ontario. Les fonds restaient tout à fait distincts. Ceux destinés au Nord de l'Ontario étaient dépensés uniquement dans le Nord de l'Ontario, mais le Programme développement des collectivités, comme on vient de le préciser, est un programme national.

Pour bien situer les choses, le programme était administré au départ par Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Lorsqu'il fut transféré à Industrie Canada, et aux organismes régionaux, il n'y avait pas à l'époque d'organisation régionale dans le Sud de l'Ontario. C'est pourquoi FedNor a assumé la mise en oeuvre du Programme de développement des collectivités dans le Sud de la province. Nous avons donc mis en oeuvre le programme dans le Sud, mais les fonds qui y étaient consacrés étaient réservés au Sud de l'Ontario.

**Le sénateur Ringuette :** Peu importe. Les chiffres que nous voyons révèlent que l'enveloppe budgétaire pour l'exercice à venir est inférieure de plus de trois millions de dollars. Pour le Canada atlantique, nous passons de 13 à 10,9 millions de dollars. Nous perdons là un autre deux millions de dollars.

**M. Smith :** Comme M. Watson l'a expliqué, les chiffres dont vous parlez sont ceux d'avant le budget. Si vous utilisez les chiffres postérieurs à la présentation du budget, vous constaterez en réalité que, sur une période de cinq ans, les montants consacrés au Canada atlantique ont augmenté quand on fait la moyenne des fonds destinés aux organisations de développement des collectivités.

**Le sénateur Ringuette :** Quelle garantie en avez-vous?

**M. Smith :** Cela paraîtra dans le Budget supplémentaire des dépenses. Cela fait partie du budget.

**Senator Ringuette:** Not for the coming years. We only deal with the budget a year at a time. What guarantee do you have of that?

[Translation]

**Mr. Watson:** If it is voted this year, it becomes the base funding for the Main Estimates next year. As a rule, Parliament will have to consider a higher figure the next year in the Main Estimates for that year. Because once an amount is approved permanently, that amount comes back the next year in the Main Estimates, unless something changes.

**Senator Ringuette:** I understand, but what I want to know is what guarantee you have that this amount is permanent?

**Mr. Watson:** In the past, funding was granted for very specific times. So a request had to be made to obtain it during a specified period. That means that Parliament can make its own decision about any spending matter, provided that Parliament agrees to it in the long term. The expenditure will be presented, year after year, unless a minister someday decides different.

That is very different from the situation we have today, because otherwise, we have the absolute certainty we will see the funds disappear as you describe, that is, the funds that were approved a few years ago are ending now. That is absolute. To replace them, we have this proposed measure in the budget; if it is accepted, the funds will come; if not, we will not have the funds.

**Senator Ringuette:** I still have no proof that the cuts to ACOP, in New Brunswick and in the regions of Ontario. . . We are talking about these three organizations, at least \$5 million.

I presume your boards of directors, who are volunteers, are all appointed the same way, that there is a standard, guidelines that have been established and are the same for all the agencies.

What is the percentage of the amounts we are talking about today for the Community Development Program that goes solely to administration?

[English]

**Mr. Smith:** With regard to administration costs, 95 per cent of the funds go towards administration costs that we provide annually.

**Senator Ringuette:** Ninety-five per cent of the funds are for administration?

**Mr. Smith:** That is correct because they already have their capital funds in place.

**Senator Murray:** I do not think you understood the question well.

**Le sénateur Ringuette :** Pas pour les années à venir. Nous n'analysons le budget qu'une année à la fois. Quelle garantie avez-vous qu'il en sera bien ainsi?

[Français]

**M. Watson :** Si c'est voté cette année, cela devient le financement de base pour le Budget principal des dépenses de l'an prochain. En principe, le Parlement aura à considérer l'année prochaine un chiffre plus élevé dans le Budget principal des dépenses que pour cette année. Parce que lorsqu'un montant est approuvé en permanence, ce montant revient l'année suivante dans le Budget principal des dépenses, à moins d'un changement.

**Le sénateur Ringuette :** Je comprends, mais ce que je veux savoir c'est quelle garantie avez-vous que ce montant est en permanence?

**M. Watson :** Dans le passé, le financement a été accordé pour des périodes de temps très spécifiques. Il fallait donc demander la permission pour le recevoir durant une période déterminée. Cela veut dire que le Parlement a la possibilité de prendre sa propre décision sur n'importe quelle question de dépense, mais à condition que le Parlement accepte à long terme. Cette dépense sera présentée, année après année, à moins qu'un ministre en décide autrement un jour.

C'est très différent de la situation que nous vivons aujourd'hui, car autrement, nous avons la certitude absolue de vivre la disparition des fonds que vous aviez identifiés, c'est-à-dire que les fonds qui ont été approuvés, il y a quelques années, maintenant prennent fin. C'est absolu, le 31 mars passé. Pour les remplacer, il y a cette mesure proposée dans le budget, si c'est accepté, les fonds viendront; dans le cas contraire, on ne les aura pas.

**Le sénateur Ringuette :** Je n'ai encore aucune preuve selon laquelle les diminutions accordées à l'APECA, au Nouveau-Brunswick et aux régions de l'Ontario... On parle de ces trois organisations, au moins cinq millions de dollars.

Je présume que vos conseils d'administration, qui sont bénévoles, sont tous nommés de la même façon, qu'il y a un standard, des lignes directrices qui sont établies et qui sont semblables pour toutes les agences.

Quel est le pourcentage des montants dont on parle aujourd'hui pour le programme de Développement des collectivités qui est destiné uniquement à l'administration?

[Traduction]

**M. Smith :** En ce qui concerne les coûts d'administration, 95 p. 100 des fonds sont consacrés aux coûts d'administration que nous fournissons chaque année.

**Le sénateur Ringuette :** Quatre-vingt-quinze pour cent des fonds sont destinés à l'administration?

**M. Smith :** C'est exact, parce que nous avons déjà des fonds d'investissement en place.

**Le sénateur Murray :** Je ne crois pas que vous ayez bien compris la question.

**Senator Ringuette:** Of the \$10,962,000 in the estimates this year for ACOA under the Community Futures Program, how much is for administration, operations of the program? I hope it is not 95 per cent.

**Kent Estabrooks, Director General, Finance and Administration, Atlantic Canada Opportunities Agency:** All of the \$10,962,000 is a contribution under the CF program that goes directly to the CBDC organizations. Included in ACOA's base is approximately \$600,000 that we use to operate the entire CF program on an annual basis.

**Senator Ringuette:** Is it similar to all the other organizations?

**Mr. Watson:** Western Diversification looks like it is about \$100,000. It is roughly in the same order of magnitude. It is a very small proportion of that, not 95 per cent.

**Senator Callbeck:** Thank you all for coming this evening. Mr. Smith, you said that last year community futures' spending reached the highest level since the program was created. What was the figure? I know the budget was \$13 million, but was there money in the supplementaries too? What was the total figure that was spent?

**Mr. Smith:** Last year the amount spent was \$13.1 million in Atlantic Canada.

**Senator Callbeck:** So then this year we have quite a decrease.

**Mr. Smith:** Our planned spending for this year is \$12.6 million. It is not reflected in the documents you have because that is the number that comes out of our analysis of the budget.

**Senator Callbeck:** Why are we reducing that? It is such a great program in Atlantic Canada.

**Mr. Smith:** We are not reducing the operational funding to the program. We are providing the community business development corporations, the CBDCs, in Atlantic Canada with exactly the same amount of operational funding this year as last year, and we are planning that same amount going forward. We are not reducing operating funds.

The slight decrease of \$500,000 is easily accounted for because we do a lot of project activity with the CDBCs and we set up a reserve. We are reducing that reserve. It is a reserve at head office that we do not require any longer, so in actual fact there is no reduction to the operational funding being provided to CBDCs in Atlantic Canada at all.

**Senator Callbeck:** You had a reserve but you say it is no longer necessary?

**Le sénateur Ringuette :** Sur les 10 962 000 \$ qui figurent dans le budget de cette année pour l'APECA au titre du Programme de développement des collectivités, combien sont destinés à l'administration, au fonctionnement du programme? J'espère que ce n'est pas 95 p. 100.

**Kent Estabrooks, directeur général, Finances et administration, Agence de promotion économique du Canada atlantique :** La totalité des 10 962 000 \$ est une contribution dans le cadre du Programme de développement des collectivités qui va directement aux CBDIC. Le budget de base de l'APECA comprend environ 600 000 \$ que nous utilisons pour mettre en oeuvre la totalité du Programme de développement des collectivités sur une base annuelle.

**Le sénateur Ringuette :** La situation est-elle comparable pour toutes les autres organisations?

**M. Watson :** Il semble que ce montant soit d'environ 100 000 \$ pour Diversification de l'économie de l'Ouest. C'est un montant qui est à peu près de la même importance. C'est une proportion très faible du total, pas 95 p. 100.

**Le sénateur Callbeck :** Je vous remercie tous d'être venus nous rencontrer ce soir. Monsieur Smith, vous avez indiqué que les dépenses de l'an dernier pour le développement des collectivités ont atteint leur plus haut niveau depuis la création du programme. Quel était le montant? Je sais que le budget faisait état de 13 millions de dollars, mais y a-t-il eu d'autres fonds dans les budgets supplémentaires? Quel était le montant total à avoir été dépensé?

**M. Smith :** L'an dernier, le montant dépensé a été de 13,1 millions de dollars dans le Canada atlantique.

**Le sénateur Callbeck :** Nous aurons donc une diminution passablement importante cette année.

**M. Smith :** Nos dépenses prévues pour cette année sont de 12,6 millions de dollars. Cela n'apparaît pas dans les documents que vous avez, parce que c'est nous qui l'avons calculé en procédant à notre analyse du budget.

**Le sénateur Callbeck :** Pourquoi une telle réduction. C'est un programme si utile dans le Canada atlantique.

**M. Smith :** Nous ne réduisons pas le budget de fonctionnement du programme. Nous allons verser aux corporations au bénéfice du développement communautaire, les CBDIC, du Canada atlantique exactement le même montant de budget de fonctionnement cette année que l'an dernier, et nous prévoyons conserver le même montant pour les années à venir. Nous ne réduisons pas les budgets de fonctionnement.

La légère diminution de 500 000 \$ s'explique facilement parce que nous travaillons à beaucoup de projets avec les CBDIC et que nous alimentons une réserve. Nous réduisons cette réserve. C'est une réserve conservée par l'administration centrale dont nous n'avons plus besoin, ce qui fait que, dans la réalité, il n'y a pas de réduction des budgets de fonctionnement des CBDIC dans le Canada atlantique.

**Le sénateur Callbeck :** Vous aviez une réserve, mais vous dites qu'elle n'est plus nécessaire?

**Mr. Smith:** It was a reserve we would use for special projects that might be presented to us. It is not to do with the operations of the CBDICs themselves. As I said earlier, the \$55 million, the \$11 million a year mentioned in the budget, was put in place initially as an increment in 2005, so dividing it by five gives you \$11 million a year. That is not the way the money flowed. It flowed on an increasing scale each year until it reached its highest level in 2009-10. However, if you averaged that out and looked going forward, we are actually providing more money on an average basis to the CBDICs over the next five years than over the past five years. It is because it ramped up to the highest level in the last year.

**Senator Callbeck:** Okay. I want to ask about a couple of other programs, if that is permissible. Why have the innovative communities fund and the Atlantic innovation fund for the years 2011-12 and 2012-13 been cut?

**Mr. Smith:** I am afraid that is one of the questions we did not come prepared to be specific on. We will have to get back to you on that. We would be happy to do so.

**Senator Callbeck:** I would appreciate it if you would send an answer.

**The Chair:** For any undertakings such as this, please correspond with the clerk and he will make it available to honourable senators.

**Senator Callbeck:** The Atlantic Gateway was not mentioned in the budget. Is there a reason for that?

**Mr. Smith:** Again, it is not an area I have any familiarity with, other than the fact that I know it is there. I do not work in that area.

**Senator Callbeck:** With the Community Futures Program as it exists now, are there any improvements you would like to see to the program?

**Mr. Smith:** We have had a very successful 15-year relationship with the community futures organizations. In Prince Edward Island, the Active Communities Inc. organization in Montague is the only Atlantic combined CBDIC and REDO, so it is the only true community futures organization in Atlantic Canada. We think there are opportunities throughout the region for closer cooperation and collaboration between these two networks. Economies of scale and better services can be offered to the public if they do cooperate more closely, and there is the tendency now for these two organizations to start to work closely together. That is something I personally would like to see happen and is something that can be accomplished. We have regular meetings with the two organizations and we encourage it.

**M. Smith :** C'était une réserve destinée à des projets spéciaux qui pourraient nous être soumis. Elle n'avait rien à voir avec le fonctionnement des CBDIC elles-mêmes. Comme je l'ai dit précédemment, le montant de 55 millions de dollars, les 11 millions de dollars par année mentionnés dans le budget ont été inscrits au départ en 2005 sous forme de fonds additionnels, ce qui fait qu'en divisant ce montant par cinq, vous obtenez 11 millions de dollars par année. Ce n'est pas de cette façon que l'argent a été transféré. Il l'a été dans des proportions croissantes chaque année, jusqu'à ce qu'on atteigne son niveau le plus élevé en 2009-2010. Toutefois, si vous faites la moyenne et vous penchez sur l'avenir, nous verserons davantage d'argent en moyenne aux CBDIC au cours des cinq années à venir qu'au cours des cinq dernières. C'est parce que le montant a augmenté progressivement jusqu'à atteindre son niveau le plus élevé l'an dernier.

**Le sénateur Callbeck :** D'accord. J'aimerais maintenant vous interroger sur quelques autres programmes, si cela m'est permis. Pourquoi les fonds pour les collectivités novatrices et le Fonds d'innovation de l'Atlantique ont-ils été réduits pour les exercices 2011-2012 et 2012-2013?

**M. Smith :** Je crains que ce soit là une question à laquelle nous ne sommes pas prêts à répondre. Nous devons vous communiquer la réponse plus tard. Nous serons d'ailleurs ravis de le faire.

**Le sénateur Callbeck :** Je vous en serais reconnaissante si vous pouviez nous transmettre une réponse.

**Le président :** Dans tous les cas de cette nature, veuillez adresser votre correspondance au greffier du comité qui veillera à communiquer l'information à tous les sénateurs.

**Le sénateur Callbeck :** Il n'est fait aucune mention dans le budget de la Porte d'entrée de l'Atlantique. Y a-t-il une raison à cela?

**M. Smith :** Une fois encore, ce n'est pas un domaine que je connais bien, si ce n'est que je sais qu'il existe. Je ne travaille pas dans ce domaine.

**Le sénateur Callbeck :** Étant donné la forme actuelle du Programme de développement des collectivités, y a-t-il des améliorations que vous aimeriez voir y apporter?

**M. Smith :** Cela fait 15 ans que nous entretenons d'excellentes relations avec les organisations de développement des collectivités. À l'Île-du-Prince-Édouard, l'organisation Active Communities Inc. de Montague est la seule à assumer à la fois les rôles de CBDIC et d'ODER dans l'Atlantique, ce qui fait qu'elle est la seule organisation réelle de développement des collectivités dans le Canada atlantique. Nous croyons que la région offre des possibilités de coopération et de collaboration plus étroites entre ces deux réseaux. Il est possible de profiter d'économies d'échelle et d'offrir de meilleurs services au public si ces deux réseaux coopèrent plus étroitement, et on observe maintenant chez ces deux organisations le début d'une tendance à travailler plus étroitement ensemble. Personnellement, j'aimerais voir cette tendance se renforcer, et c'est quelque chose de possible. Nous avons régulièrement des réunions avec les deux organisations et nous favorisons ce rapprochement.

I should add that, in the evaluation conducted, the only thing that came out of it was there is a certain degree of overlap and duplication in the two networks, and we are addressing those areas by working with them to eliminate or reduce them.

For example, some of these REDOs also provide business counselling, not all of them but some of them do, and the next-door CBDC also provides business counselling. We do not think that is necessary, so we are working with those organizations to reduce the issues.

**Senator Callbeck:** Would that be the only change?

**Mr. Smith:** Another issue, if I may, in some cases, some of the funds are not required in every case by the CBDC either because they do not have the demand or their credit function is a little less easily accessible money because the CBDC might be prepared to assume less risk than the others. We would like to see a minimum amount of their capital funds be invested at any time, and we are looking at a reasonable figure. If that figure is not reached, then the CBDC in question that has surplus capital would lend it, as a matter of course, to our pooled fund so it can be accessed by other CBDCs where the demand is higher. Am I making that reasonably clear?

**Senator Callbeck:** Yes.

**Mr. Smith:** Those are the two things that I believe would make major improvements to the Atlantic Canada program.

**Senator Finley:** I have an amazing amount of paperwork here, more acronyms than I have ever seen. It has me a bit confused. I am a rookie at this, so I hope you will bear with me.

I understood that the majority of the money that passes through these funds is in the form of loans?

**The Chair:** Is your answer yes?

**Mr. Smith:** Yes, sorry.

**Senator Finley:** Presumably, by definition, loans are repayable?

**Mr. Smith:** Yes.

**Mr. Gartley:** Yes.

**Senator Finley:** What is the repayment level — I have lost where the total was — of the several billions of dollars that have gone into this program since it was established in 1986? What percentage of these loans has actually been repaid? You could even give me a region.

**Mr. Watson:** I can speak to Western Economic Diversification's area, Mr. Chair. If you look at the aggregate amount put into loan funds over the years, we know that number fairly well. It is about

J'aimerais ajouter que, dans l'évaluation qui a été faite, le seul point qui s'est dégagé était qu'il y avait un certain niveau de recoupement et de dédoublement entre les deux réseaux et nous nous attaquons à ce problème en collaborant avec eux pour éliminer ou réduire les cas de ce genre.

C'est ainsi que certains ODER, mais pas tous, offrent des services de conseil aux entreprises alors que leurs voisins, les CBDIC, font de même. Nous ne croyons pas que cela soit nécessaire et c'est pourquoi nous travaillons avec ces organisations pour réduire ces questions de dédoublement.

**Le sénateur Callbeck :** Serait-ce le seul changement que vous aimeriez voir?

**M. Smith :** Avec votre permission, un autre problème qui se pose dans certains cas est celui des fonds dont les CBDIC n'ont pas toujours besoin, soit parce qu'ils ne font l'objet d'aucune demande ou parce que les CBDIC sont un peu plus réticentes à accorder des prêts après avoir décidé d'assumer moins de risques que les autres. Nous aimerions qu'elles investissent un montant minimal de leurs fonds à tout moment, et nous aimerions que ce seuil soit fixé à un niveau raisonnable. S'il n'est pas atteint, la CBDIC en question qui dispose d'un surplus de capital devrait le prêter, sous réserve bien évidemment que les autres CBDIC puissent accéder à notre fonds conjoint lorsque la demande est plus élevée. Est-ce que je m'exprime assez clairement?

**Le sénateur Callbeck :** Oui.

**M. Smith :** Ce sont les deux choses qui, à mon avis, se traduiraient par des améliorations importantes dans la mise en oeuvre du programme dans le Canada atlantique.

**Le sénateur Finley :** J'ai la quantité de papiers et plus d'acronymes que je n'en ai jamais vus. Je m'y perds un peu. Tout cela est nouveau pour moi et j'espère que vous allez pouvoir m'éclairer.

Si je comprends bien, la majorité de l'argent qui passe dans ces fonds est sous forme de prêts?

**Le président :** Vous avez répondu oui?

**M. Smith :** Oui, je vous prie de m'excuser.

**Le sénateur Finley :** En règle générale, par définition, les prêts sont remboursables?

**M. Smith :** Oui.

**M. Gartley :** Oui.

**Le sénateur Finley :** Quel est le niveau de remboursement sur les milliards de dollars qui ont été affectés à ce programme depuis sa création en 1986? J'ai perdu le total. Quel pourcentage de ces prêts a réellement été remboursé? Vous pourriez même me le dire pour une région donnée.

**M. Watson :** Je peux vous parler de la région desservie par Diversification de l'économie de l'Ouest, monsieur le président. Si vous prenez le montant agrégé accordé en prêts au cours des

\$170 million. We also know the value of those loan funds today is \$247 million, so it is a net increase of almost \$80 million, or in the range of 40 per cent to 45 per cent over that time frame.

On an aggregate basis, it tells us that the fund has increased rather significantly, despite the fact that, by design, it is intended to help people who would otherwise, in a bunch of cases, have challenges getting access to credit.

**Senator Finley:** Is this increase because more government money has been put into it on an annual basis, but it is neither an accumulating number?

**Mr. Watson:** There are two different pots of money that are useful to think of here. On the one hand, there is the loan pool of funding out there available to be loaned out to businesses and so on, and then there is the operating funding which pays the people who make the program known, who help decide whether or not a particular business person is worth the investment or whether or not their idea simply will not pay out, the people you have to pay to do the accounting and all of those types of things. On the operating front, what we get from that investment are the right people in communities who know the players they are working with, who know the business areas they are working with. We get some support for professional staff to guide business people as they are undertaking their work and so on.

From the other pool of money, we get the actual capital for someone who has an idea and been to the banks and maybe turned away, been to private-venture capital funds and been turned away, but who believes firmly the place they want to be is rural Canada and wants to set up their business there. They would go to the CFDC and, because of the funds that are placed there, they are able to get a loan that in many cases they would not otherwise get.

In the area I work with in Western Canada, we put in \$170 million over time, but because people made good loan choices and made good on the business ideas they had and produced a value and repaid the loans, that number is not \$170 million but is up to just under a quarter of a billion.

**Senator Finley:** I noticed in the Quebec presentation that they talk last year of having lent \$60 million, whereas the budget from the federal government was \$32 million. Does that \$28 million delta then come out of the accumulated profits, or did it come from somewhere else?

**Ms. Brassard:** There are two pots of money. The \$32 million is used to pay salaries and to pay for their activities. That is where it goes. They have capital funds. Each of the CFDCs has a capital fund. That is the pot of money they use to lend money. Last year, they did \$60 million worth of loans, and their percentage of repayment is a little over 95 per cent.

années, c'est un chiffre que nous connaissons bien. C'est environ 170 millions de dollars. Nous savons également que la valeur des fonds destinés à des prêts est aujourd'hui de 247 millions de dollars, ce qui fait une augmentation nette d'environ 80 millions de dollars, ou de 40 à 45 p. 100 sur la période.

Cela nous montre, au niveau agrégé, que les fonds ont augmenté de façon assez importante, bien qu'ils soient, de par leur nature, destinés à aider des gens qui auraient eu autrement, dans quantité de cas, de la difficulté à accéder au crédit.

**Le sénateur Finley :** Cette augmentation résulte-t-elle d'injections additionnelles d'argent par le gouvernement sur une base annuelle?

**M. Watson :** Ce n'est pas non plus un montant qui s'accumule? Il faut réaliser qu'on parle ici de deux montants distincts. L'un est le fonds destiné à consentir des prêts aux entreprises, et cetera. L'autre est le budget de fonctionnement qui permet de payer les gens qui travaillent à faire connaître le programme, à décider si un prêt à une entreprise donnée est justifié et si l'idée a des chances ou non de réussir. Il y a aussi les gens que vous devez payer pour faire la comptabilité et toutes les autres choses de ce genre. Au niveau du fonctionnement, cet investissement nous permet de recruter dans les collectivités les personnes qui conviennent, celles qui connaissent les intervenants avec lesquels elles travaillent, qui connaissent le secteur dans lequel elles sont impliquées. Nous obtenons de l'aide pour fournir les services de professionnels en mesure de guider les gens d'affaires dans leurs activités, et cetera.

Pour l'autre montant, nous utilisons le fonds d'investissements pour consentir des prêts à des gens ayant des idées qui ont vu leurs demandes rejetées par les banques, qui se sont adressés sans succès à des fonds privés de capital de risque, mais qui tiennent à tout prix à travailler dans le Canada rural et veulent y implanter leurs entreprises. Ces gens vont s'adresser à la SADC et, parce que celle-ci dispose de fonds, ils vont pouvoir obtenir un prêt que, dans de nombreux cas, ils n'auraient pu obtenir ailleurs.

Dans la région dans laquelle je travaille, l'Ouest du Canada, nous avons accumulé avec les années 170 millions de dollars, mais comme les gens ont fait les bons choix de prêts et d'idées d'affaires, qui se sont révélés rentables, et que les emprunteurs ont pu rembourser leurs prêts, le chiffre n'est plus 170 millions de dollars puisqu'il a grimpé à près d'un quart de milliard de dollars.

**Le sénateur Finley :** J'ai relevé dans l'exposé du Québec que les gens avaient consenti, l'an dernier, des prêts de 60 millions de dollars, alors que le montant inscrit au budget du gouvernement fédéral était de 32 millions de dollars. Cet écart de 28 millions de dollars s'explique-t-il par les profits accumulés ou vient-il d'ailleurs?

**Mme Brassard :** Il y a deux postes budgétaires distincts. Le montant de 32 millions de dollars sert à verser les salaires et à assumer les coûts de leurs activités. C'est à cela qu'il sert. Il y a les fonds d'investissement. Chacune des SADC dispose d'un fonds d'investissement. C'est celui-ci qu'elles utilisent pour prêter de l'argent. L'an dernier, elles ont consenti des prêts d'une valeur de 60 millions de dollars et leur pourcentage de remboursement dépasse un peu les 95 p. 100.

**Senator Finley:** I am confused.

**Ms. Brassard:** I will speak for CEDQR at this point because I am not sure how the others work. Each CFDC has money to operate. Over time, they were transferred to us, and over time, we capitalized each of them up to \$1,000,500. That is the money they use to make loans and get interest and build their money. That is where they take the money from to make those loans.

The \$32 million that we give this year is not going to that capital fund. It goes for their employees to ensure that it is properly managed, that they do the planning they are mandated to do in their community, that they assist the entrepreneurs, that they give the loans, that they follow the loans, that they help the entrepreneurs before they have serious problems. If they see gaps in the management or issues arising out of the economic situation, they help them before they go bankrupt or have serious financial issues. The operating money we give them goes to that. The average CFDC in Quebec has five people to do that, and it has budgets to organize.

**Senator Finley:** If I am right and what I am hearing is right, and I realize this is pre-budget, but from the original numbers I have here, \$85 million is going to pay the salaries in 270 agencies. Therefore, 270 agencies can consume \$85 million in salaries and fees. Is that what it is?

**Mr. Watson:** It includes all of their operating costs, including travel and rent, all of the things you would need if you were setting up any business. Certainly, salary is a big chunk of that.

**Senator Finley:** I noticed in one of the presentations, I think it was for Atlantic Canada, that they made a statement, and I am not arguing the statement by the way, not at all, that for every dollar being invested through these programs, they had increased the GDP by \$2.35. Is there a set of deliverables that are commonly measured among all of the various regional agencies? You can supply these presumably afterwards, but what are they, how often are they measured, who measures them, and who agrees to the objectives and deliverables in the first place?

In other words, if a statement is made that we have created or maintained 225,000 jobs, and a number like that was mentioned somewhere, how do we know that the money originally was not intended to produce or maintain 500,000 jobs? Do you follow?

I am not, by the way, down on community development funds, not at all, because in my own area, the Sand Plains Community Fund has done an absolutely fabulous job in helping to replace

**Le sénateur Finley :** Je suis perdu.

**Mme Brassard :** Je parle ici du cas de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, parce que je ne sais pas avec certitude comment les autres fonctionnent. Chaque SADC dispose d'argent pour travailler. Avec les années, ces fonds nous ont été transférés et nous les avons investis. Le temps passant, leur total a atteint 1 000 500 \$. C'est l'argent utilisé par l'agence pour consentir des prêts et toucher des intérêts. C'est ainsi qu'elle accumule l'argent. C'est à même cet argent qu'elle consent ses prêts.

Les 32 millions de dollars que nous avons versés cette année ne vont pas à ces fonds d'investissement. Ils vont aux employés pour s'assurer que l'agence est bien gérée, qu'elle fait sa planification comme elle le doit dans la collectivité, qu'elle aide les entrepreneurs, qu'elle leur accorde des prêts, qu'elle en fait le suivi, qu'elle aide les entrepreneurs avant qu'ils ne se heurtent à des problèmes graves. Si l'agence détecte des lacunes dans la gestion ou voit apparaître des problèmes imputables à la situation économique, elle aide l'entreprise à y faire face avant que celle-ci ne fasse faillite ou ne se trouve dans une situation financière difficile. C'est à ça que servent les budgets de fonctionnement que nous leur donnons. Au Québec, une SADC de taille moyenne dispose de cinq personnes pour faire cela et elle a les budgets nécessaires pour s'organiser.

**Le sénateur Finley :** Si j'ai bien compris et si ce que vous me dites est exact, et je réalise fort bien que ces chiffres datent d'avant le budget, mais à partir des chiffres que nous avons ici, 85 millions de dollars servent à payer les salaires dans 270 agences. Nous avons donc 270 agences qui dépensent 85 millions de dollars en salaires et en frais. Est-ce bien cela?

**M. Watson :** Ce montant englobe tous leurs coûts de fonctionnement, y compris les frais de déplacement et les loyers, tous les postes budgétaires indispensables lorsque vous mettez sur pied une entreprise. Il est certain que les salaires représentent une partie importante de ce montant.

**Le sénateur Finley :** J'ai relevé dans l'un des exposés, dans celui concernant le Canada atlantique, je crois, qu'on y affirmait, ce que je ne conteste en aucune façon, que pour tout dollar investi dans le cadre de ces programmes, on avait enregistré une hausse du PIB de 2,35 \$. Existe-t-il une série de produits à livrer permettant à tous les organismes régionaux de procéder à des mesures communes? Vous pouvez, au besoin, nous les communiquer par la suite, mais quels sont ces produits à livrer? À quelle fréquence sont-ils mesurés? Qui fait ces mesures? Qui est responsable de la définition des objectifs et des produits à livrer dès le départ?

En d'autres termes, si quelqu'un affirme que nous avons créé ou conservé 225 000 emplois, et un chiffre de cet ordre a été mentionné quelque part, comment savez-vous que cet argent n'était pas destiné au départ à créer ou à conserver 500 000 emplois? Vous me suivez?

Je ne m'en prends en aucune façon au fonds de développement communautaire, parce que, dans ma propre région, le Sand Plains Community Fund a fait un travail tout à fait fabuleux en aidant à

the jobs lost through the tobacco fiasco. I want to get an understanding of how this thing works and primarily how we measure its success.

**The Chair:** Will someone undertake to provide us with that information in due course? If each of you wants to, that will be fine too, because we can sort it out. Senator Ringuette has a supplementary question.

**Senator Ringuette:** What percentage is operation and what is effectively loan? We were looking at about 5 per cent, or at the most 10 per cent. You said 100,000?

**Mr. Estabrooks:** Ninety-five per cent of the funds that we have in our estimates go toward CF organizations in order to pay for their operations. Five per cent go for investment funds from time to time. Just so I can clarify, my \$600,000 reference was the cost of ACOA's operation of the program.

**Senator Ringuette:** I did not get the clear answer that I was looking for. You are telling us that, out of the total allotted funds from the operating estimates for this year, which is roughly \$85 million for all your agencies, 95 per cent of that is for administration?

**Mr. Gartley:** Mr. Chair, I might bring that down to the community level. Ninety-five per cent is for administration, but let me bring it down to what a typical CF corporation looks like. It might help, I hope.

Typically, you have a volunteer board of 10 or 12 directors, generally elected by the local community. There may be three or four professional staff managing the operations that CFDC is involved in, which is different in Atlantic Canada versus much of the rest of the country. They are running a bunch of community economic development and all kinds of programs and managing a loan portfolio. In Southern Ontario, they are managing an average portfolio of \$3.2 million.

If you look at the \$250,000 to \$300,000 we are providing to them to operate the corporation, that corporation is then managing the portfolio. The average is \$3.2 million, but it can be \$1.8 million or even as high as \$9 million in some CFDCs in Southern Ontario. There are usually about 62 loans, so they are dealing with existing loans and new applications, and processing them. Several CFDCs in our territory in Southern Ontario have over 100 loans and the loans range anywhere from \$5,000 to as much as \$250,000.

I wanted to get back to an earlier question about the default rate. We are looking at something like 7 per cent as a default rate on those. These are small businesses and there is a certain amount

remplacer les emplois perdus avec le fiasco du tabac. Je veux simplement bien comprendre comment les choses fonctionnent et surtout comment nous mesurons la réussite.

**Le président :** Quelqu'un s'engage-t-il à nous fournir l'information en temps voulu? Si chacun d'entre vous s'y engage, c'est très bien également, parce que nous pourrions alors faire le point. Le sénateur Ringuette a une question complémentaire à vous poser.

**Le sénateur Ringuette :** Quel est le pourcentage du budget total qui est consacré au fonctionnement et celui qui sert à consentir des prêts? On était aux alentours de 5 p. 100, ou de 10 p. 100. Vous avez dit 100 000 \$?

**M. Estabrooks :** Quatre-vingt-quinze pour cent des fonds qui figurent dans notre budget vont aux organisations de développement des collectivités pour leur permettre d'assumer leurs coûts de fonctionnement. Cinq pour cent vont, à l'occasion, dans des fonds d'investissement. Pour préciser les choses, les 600 000 \$ dont j'ai parlé concernaient les coûts de fonctionnement du programme de l'APECA.

**Le sénateur Ringuette :** Ce n'est pas la réponse précise que j'attendais. Vous nous dites que, sur le total des fonds attribués à même les budgets de fonctionnement de cette année, qui sont d'environ 85 millions de dollars pour tous vos organismes, 95 p. 100 vont à l'administration?

**M. Gartley :** Monsieur le président, avec votre permission, je vais répondre à ce commentaire au niveau des collectivités. Quatre-vingt-quinze pour cent des fonds vont à l'administration, mais voyons ce qui se passe au niveau d'une société d'aide au développement des collectivités. J'espère que cela aidera à mieux comprendre.

De façon courante, le conseil d'administration est composé de 10 ou 12 administrateurs bénévoles, le plus souvent élus par la collectivité locale. La SADC peut aussi avoir embauché trois ou quatre professionnels qui gèrent ses activités. La situation est donc différente dans le Canada atlantique de ce qu'elle est dans le reste du pays. Ces SADC mettent en oeuvre toute une gamme d'activités de développement économique des collectivités, toutes sortes de programmes et gèrent un portefeuille de prêts. Dans le Sud de l'Ontario, les portefeuilles qu'elles gèrent ont une valeur moyenne de 3,2 millions de dollars.

Avec les 250 000 \$ à 300 000 \$ que nous leur versons pour assurer leur fonctionnement, elles gèrent leur portefeuille. La moyenne est de 3,2 millions de dollars, mais il peut n'être que de 1,8 million de dollars ou atteindre neuf millions de dollars, comme c'est le cas des certaines SADC du Sud de l'Ontario. Un portefeuille type comprend environ 62 prêts et les SADC ont donc à gérer aussi bien les prêts déjà consentis que les nouvelles demandes, et à les traiter. Plusieurs des SADC de notre territoire du Sud de l'Ontario ont plus de 100 prêts d'une valeur qui s'étale entre 5 000 \$ et 250 000 \$.

Je tiens maintenant à revenir à une question posée précédemment sur le taux des défauts de remboursement. Celui-ci est proche de 7 p. 100. Ces prêts sont consentis à des petites

of risk. The whole idea of the program is to take some risks and get some things incubated and moving along. That is the number for Southern Ontario, at least.

**The Chair:** Is it 7 per cent of the loans or 7 per cent of the capital?

**Mr. Gartley:** Seven per cent of the capital.

**Senator Murray:** What is the comparable figure to the other agencies? That is what Senator Finley was getting at. Is it about the same in FedNor?

**Mr. Watson:** It would be similar for Western Economic Diversification Canada, as well.

**Mr. Smith:** It is slightly worse than regular banks, but they take higher risks. They take collateral that a bank will not take.

**Senator Murray:** We are talking about 7 per cent.

**Mr. Watson:** It may be useful to address the question of operational costs. I want to be clear on the question of which operational costs — that is, the operational costs of the department, say, Western Economic Diversification Canada, might be \$100,000 out of the amount that we would have. The rest of this amount is about, essentially, the operations of the CFDCs, which are not a Government of Canada operation. They are not Government of Canada employees. These are other organizations.

My colleague from Quebec spoke to this a couple of minutes ago: One of the reasons that many lenders will not touch a bunch of these borrowers is that they know it is a lot of work to get them into the position where they can pay back the money. These may be people with a good idea and a decent business plan but who do not necessarily have the background that you would have if you were more sophisticated, et cetera.

You have staff in place to actually help them understand issues around cash flow that they would not otherwise understand — that if they can get it right, they can make the business work which would not otherwise work.

If you cannot get people to understand those issues or to understand what some of the opportunities are because what they are good at is making widgets, rather than the business of selling them to people who might want to buy them, you end up with a host of owners who will not touch them. In many cases, it is the higher-cost end of helping people who, in many cases, would not be nearly as likely to get the money from some other lenders if they were on their own.

On the other hand, the reason these organizations are prepared to put their money where their mouths are — and the reason they can do that in a bunch of cases is they know they will have people watching over things to ensure they go right — is that private lenders, in a whole bunch of cases, have come in at almost 2:1 in a ratio for loans because the seed money was there through the CFDCs.

entreprises et cela implique un certain niveau de risque. Le programme est, de par sa nature, destiné à prendre certains risques et à permettre à des idées d'incuber et d'aller de l'avant. C'est le chiffre, au moins pour le Sud de l'Ontario.

**Le président :** Est-ce 7 p. 100 des prêts ou 7 p. 100 du capital?

**M. Gartley :** Sept pour cent du capital.

**Le sénateur Murray :** Quels sont les chiffres comparables pour les autres agences? C'est ce que voulait savoir le sénateur Finley. En est-il de même pour FedNor?

**M. Watson :** Ce serait un chiffre comparable pour Diversification de l'économie de l'Ouest.

**M. Smith :** C'est un chiffre un peu moins bon que celui des banques, mais les SADC prennent davantage de risques. Elles acceptent des garanties dont les banques ne voudraient pas.

**Le sénateur Murray :** Nous parlons d'environ 7 p. 100.

**M. Watson :** Il y a peut-être intérêt à aborder les coûts de fonctionnement. Je tiens à être clair sur cette question, c'est-à-dire sur les coûts de fonctionnement du ministère, disons de Diversification de l'économie de l'Ouest, qui peuvent dépasser de 100 000 \$ le montant dont nous disposons. Le reste de ce montant est destiné essentiellement au fonctionnement des SADC, qui ne sont pas des entités du gouvernement du Canada. Leurs employés ne sont pas des employés du gouvernement du Canada. Ce sont des organisations distinctes.

Mon collègue du Québec en a traité il y a quelques minutes. Si de nombreux prêteurs ne répondent pas aux demandes de ces emprunteurs, c'est qu'ils savent qu'il leur faudrait s'impliquer activement pour que ces emprunteurs soient en mesure de rembourser leurs prêts. Si ces emprunteurs peuvent avoir de bonnes idées et un plan d'affaires décent, ils peuvent aussi ne pas avoir l'expérience qu'aurait un homme d'affaires plus sophistiqué, et cetera.

Vous disposez de personnel pour les aider concrètement à maîtriser les questions de liquidité qui les dépasseraient autrement, pour qu'ils puissent assurer le bon fonctionnement d'entreprises qui échoueraient autrement.

Si vous ne parvenez pas à permettre à ces gens de comprendre ces questions ou de saisir la nature de certaines possibilités, parce que leur force est de faire des gadgets logiciels plutôt que de les vendre à d'autres qui pourraient vouloir les acheter, vous allez vous retrouver avec quantité de propriétaires qui ne voudront pas s'en occuper. Dans de nombreux cas, aider ces gens est ce qui coûte le plus cher, mais il est peu probable qu'ils auraient obtenu de l'argent d'autres prêteurs s'ils avaient été laissés à eux-mêmes.

Par contre, la raison pour laquelle ces organisations sont prêtes à joindre la parole aux actes dans quantité de cas est qu'elles savent qu'elles disposeront de personnes compétentes pour veiller à la bonne marche des affaires et que, très fréquemment, les prêteurs privés vont consentir des prêts atteignant presque le double de ceux des SADC, parce que ces dernières auront fourni les capitaux d'amorçage.

If we look at the numbers in Western Canada, for example, while we have put out over \$665 million in loans through the CFs, it is an additional \$853 million from other sources that is also coming in. It is not quite 3:2, but it is even more money than was put out through these.

A lot of that is because the CFDCs can have the confidence that they will get their money back because they have someone watching over them and who spots things before they go wrong and who can help fix things before that happens. These other lenders, in some cases private, in some cases other sources, know that the CFDC has someone on the ground also looking out for shared interest.

That is where a bunch of the operating stuff goes.

**Senator Murray:** These are private investors you are talking about.

**Mr. Watson:** In many cases, yes, but not all.

**Senator Murray:** What are the others?

**Mr. Watson:** The provinces, for example, have set up regional economic development organizations in Western Canada. Sometimes First Nations have funds that they make available, as well. There is a range of sources, but much of it is also private.

**Ms. Pégeot:** I may know what is confusing. When the program was created 20-some years ago, each community futures organization received roughly \$1 million in kind of an endowment fund. Throughout the years, the various regional development agencies added some money. We say they capitalized those funds, or capitalized the CF organizations. This is different from those operating costs.

The numbers you have before you, senators, is actually the money that goes to the CF organizations for them to administer those funds, to provide advice to the businesses and to work with the communities on economic development projects. That is maybe where the confusion is coming from. Out of the numbers you have before you, a small portion is kept by the regional development agencies — by the departments — to then administer the program. That is what it is.

**The Chair:** Are there any other supplementary questions on this issue before we go on?

**Senator Marshall:** Mine is related to Senator Finley's question. When responding to Senator Finley, Mr. Watson made reference to about \$170 million that is now \$250 million. Is that a fund? If so, how did it get from \$170 million to \$250 million?

**Mr. Watson:** I guess the short answer to that question is: By making good business decisions. Some of my colleagues talked about some of the entities having something in the order of

Si, par exemple, vous analysez les chiffres dans l'Ouest du Canada, où nous avons consenti plus de 665 millions de dollars en prêts par l'intermédiaire des organisations de développement des collectivités, vous allez constater qu'un montant additionnel de 853 millions de dollars a également été injecté qui provenait d'autres sources. Ce n'est pas tout à fait un ratio de trois pour deux, mais c'est quand même plus que ce qui avait été investi par les SADC.

Il en est ainsi dans une large mesure parce que les SADC savent qu'elles ont de très bonnes chances de recouvrer leurs fonds, car elles disposent de personnel veillant au grain qui peut aider à résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent insurmontables. Les autres prêteurs, privés dans certains cas, et les autres sources de financement savent que les SADC ont des gens sur le terrain qui surveillent leurs intérêts communs.

C'est là que va une bonne partie du budget de fonctionnement.

**Le sénateur Murray :** Vous nous parlez là d'investisseurs privés.

**M. Watson :** Dans de nombreux cas, mais pas toujours.

**Le sénateur Murray :** Qui sont les autres?

**M. Watson :** Les provinces, par exemple, ont mis sur pied des organismes de développement économique régional dans l'Ouest du pays. Les Premières nations disposent également parfois de fonds. Il y a toute une gamme de sources d'investissement, mais il s'agit souvent de fonds privés.

**Mme Pégeot :** Je crois savoir d'où vient la confusion. Lorsque le programme a été mis sur pied il y a une vingtaine d'années, chaque organisation de développement des collectivités recevait environ un million de dollars dans un fonds ressemblant à un fonds de dotation. Avec les années, les divers organismes de développement régional y ont ajouté des fonds. Nous disons qu'ils ont capitalisé ces fonds, ou capitalisé les organisations de développement des collectivités. C'est là quelque chose de différent des coûts d'exploitation.

Les chiffres que vous avez sous les yeux, mesdames et messieurs les sénateurs, sont les montants versés aux organisations de développement des collectivités pour leur permettre d'administrer ces fonds, de donner des conseils aux entreprises et de travailler avec les collectivités à de projets de développement économique. C'est peut-être de là que vient la confusion. Dans ces chiffres que vous avez devant vous, seule une petite partie est conservée par les organismes de développement régional, par les ministères, pour administrer le programme. C'est ainsi que les choses se passent.

**Le président :** Y a-t-il d'autres questions complémentaires sur cette question avant de poursuivre?

**Le sénateur Marshall :** La mienne a un lien avec celle du sénateur Finley. En lui répondant, M. Watson a fait allusion au montant de 170 millions de dollars, qui est maintenant de 250 millions de dollars. S'agit-il d'un fonds? Si oui, comment est-il passé de 170 millions à 250 millions de dollars?

**M. Watson :** Tout simplement en prenant de bonnes décisions d'affaires. Certains de mes collègues ont parlé de certaines entités qui disposent de montants de l'ordre de trois millions de dollars

\$3 million per CFDC to send out to the communities they serve. That money started getting put in place in the 1980s when these organizations were created and they have been capitalized at different points in time, although not for a while, to the best of my recollection.

If they started out with, for example, \$1.5 million, they loaned out a bunch of that money. They had good repayment rates. They made sure they had people in place to help the businesses that might otherwise have lost the money, but kept getting it paid back. They get paid back at a competitive interest rate. That increases their fund. They re-loan that money and do it again.

**Senator Marshall:** That was my next question. What about on a national basis? Is that \$250 million on a national basis?

**Mr. Watson:** No. That is with the 90 CFDCs that Western Economic Diversification Canada works with. My colleagues might have the figures handy or they might not, but that is for Western Economic Diversification Canada.

**Senator Marshall:** I will follow up with this question, then. If that fund is growing because you are lending out the money and it is being repaid and you are earning interest, will you not reach a point eventually where you will not need any capital funding from the Government of Canada anymore because you have now built up this big lending institute?

**Mr. Watson:** If it were a bank, that is exactly what would happen. That is to say, they would lend out the money while charging service fees and things like that, get it paid back with interest and that would be their income, and they would pay the staff to do the work.

However, the CFDCs are a little different. It was a policy decision at the time which said that the loan money is not to be used as operating money. If you start at \$1.5 million way back, it is easy to eat that away. The policy decision was made early on: We will keep the loan monies separate from the operating money.

Imagine today, the average amount that a CFDC gets is something in the order of \$300,000 a year. If you started someone out with a \$1.5 million loan budget and they needed the first year to use \$300,000 of it, they would go broke in no time at all. Therefore, a policy decision was made to keep the two separate.

**Senator Marshall:** You are saying yours is just for Western Canada, \$250 million. If you are doing that well and another region, such as Quebec, is doing well, should you not come to a point in time where you can say we are getting all this money back that the Government of Canada has channelled to us over the years, with interest — and when do you start repaying the Government of Canada, or have you already done that?

par SADC à consacrer aux collectivités qu'elles desservent. Elles ont commencé à investir cet argent dans les années 1980, dès leur création, et elles ont par la suite capitalisé plusieurs fois ces fonds, même s'il y a eu des périodes où elles ne l'ont pas fait, au mieux de mes souvenirs.

Si ces organisations disposaient, par exemple, de 1,5 million de dollars au début, elles ont prêté une grande partie. Elles ont obtenu de bons taux de remboursement. Elles ont veillé à avoir des gens sur place pour aider les entreprises qui, sans cela, auraient pu perdre cet argent et elles se sont fait rembourser. Elles se sont fait rembourser en touchant des taux d'intérêt concurrentiels. Ceux-ci sont venus gonfler leurs fonds. Elles ont à nouveau prêté cet argent, et cetera.

**Le sénateur Marshall :** C'était le sujet de ma question suivante. Qu'en est-il au niveau national? Ce montant de 250 millions de dollars est-il au niveau national?

**M. Watson :** Non. Ce montant concerne les 90 SADC avec lesquelles travaille Diversification de l'économie de l'Ouest. J'ignore si mes collègues ont ou non les chiffres correspondants pour leurs organisations, mais cela concerne Diversification de l'économie de l'Ouest.

**Le sénateur Marshall :** Alors, je vais poursuivre avec cette question. Si ce montant augmente parce que vous prêtez l'argent qui vous est ensuite remboursé avec des intérêts, vous allez finir par ne plus avoir besoin des fonds du gouvernement du Canada parce que vous aurez alors mis sur pied une importante institution de prêt?

**M. Watson :** C'est exactement ce qui se produirait si nous étions une banque. C'est-à-dire qu'une banque prêterait de l'argent, en facturant des frais de service et d'autre nature, et se ferait rembourser avec intérêts. Cela constituerait ses revenus, et elle paierait à même ceux-ci le personnel qui fait le travail.

Toutefois, la situation des SADC est un peu différente. Il a été décidé au départ, et c'était là une décision politique, que l'argent des prêts ne servirait pas à assurer le fonctionnement. Si vous débutez au départ avec 1,5 million de dollars, il est facile de les dépenser. La décision de politique a été prise au début : nous devons gérer de façon distincte le budget des prêts et celui du fonctionnement.

Imaginez la situation aujourd'hui. Le montant moyen qu'une SADC reçoit est d'environ 300 000 \$ par année. Si vous démarrez une institution avec un budget de près de 1,5 million de dollars, et qu'elle doit y prélever au cours de la première année 300 000 \$, elle se retrouvera les caisses vides en un rien de temps. C'est pourquoi il a été décidé, au niveau politique, de gérer ces deux budgets isolément.

**Le sénateur Marshall :** Vous dites que votre budget s'applique uniquement à l'Ouest du Canada : 250 millions de dollars. Si vous obtenez d'aussi bons résultats et qu'une autre région, comme le Québec, obtient également de bons résultats, n'allez-vous pas finir par récupérer tout l'argent que le gouvernement du Canada vous a versé au cours des années, avec les intérêts. Vous pourriez alors commencer à rembourser le gouvernement du Canada. Ou peut-être l'avez-vous déjà fait?

**Mr. Watson:** I have to be careful here, because I will get on a plane eventually and I will land at an airport in Western Canada. The people who greet me, if they think I am taking credit for their good business decisions, they will take me off to a corner of the airport I would rather not visit.

It is the CFDCs that are doing well, and these are not government organizations. They are sponsored by a government in a way and funded by government, but these are community volunteers, with professional staff that they hire, and they take personal risks sitting on these boards as members of the boards of directors, just like anyone who is on a board of directors of any organization does. They have made some great decisions in some cases and, like any business, some of those decisions have not worked out. The question you ask, though, is certainly an interesting policy question as to whether or not, over some period of time, there might be a different model. The model in place today is the one we have.

**Senator Marshall:** If the taxpayers of Canada are paying to fund these regional organizations and that same taxpayers' money is being channelled out to all of these community futures organizations and they are doing extremely well, with a collection rate of 95 per cent and interest, then it would seem to me that the taxpayers of Canada who have made an investment in these companies should also see some sort of return for their investment.

To tie up my supplementary: I did have an opportunity before we had the formal meeting to have a brief conversation with ACOA, because I was looking for their financial statements. I was assuming ACOA had their own set of financial statements, and I could not find them on the website. However, I would be interested in seeing those financial statements.

Mr. Chair, I would appreciate it if we could get a copy of financial statements from ACOA. Do the other regional organizations also generate their own financial statements? If so, I would like to see a copy of the financial statements.

**Mr. Smith:** We can provide them.

**Senator Marshall:** I will not say they are not there, but I could not find them.

**Mr. Estabrooks:** We publish our expenditures through the departmental performance report, DPR.

**Ms. Matthews:** The financial statements are actually posted through the DPR, so you would find them for all of our agencies. They would be attached.

**Senator Marshall:** They are on a particular website?

**Ms. Matthews:** Yes. They would be on the government website through the Treasury Board Secretariat.

**Senator Marshall:** We will follow up on that. I could not find them, Mr. Chair.

**M. Watson :** Je dois être prudent ici, parce que, pour rentrer chez moi, je vais devoir prendre un avion qui se posera sur un aéroport de l'Ouest du pays. Si les gens qui m'accueillent sont d'avis que j'ai pris le crédit de leurs bonnes décisions d'affaires, ils vont m'amener dans un coin de l'aéroport que je préférerais ne jamais voir.

Ce sont les SADC qui obtiennent de bons résultats, et non pas les organisations gouvernementales. En un sens, elles sont parrainées et financées par le gouvernement, mais ce sont des bénévoles de la collectivité, avec l'aide des professionnels qu'elles embauchent, qui prennent personnellement le risque de siéger à ces conseils d'administration, comme le fait n'importe qui siégeant au conseil d'administration d'une autre organisation. Dans certains cas, elles ont pris d'excellentes décisions et dans d'autres, comme toute entreprise, elles en ont pris qui n'ont pas donné de bons résultats. Votre question visant à savoir si, au bout d'un certain temps, nous pourrions appliquer un autre modèle est intéressante, d'un point de vue de politique, mais pour le moment c'est celui-ci que nous sommes tenus d'appliquer.

**Le sénateur Marshall :** Si les contribuables canadiens paient pour financer ces organisations régionales et que l'argent de ces mêmes contribuables est acheminé à toutes ces organisations de développement des collectivités, qui obtiennent d'excellents résultats, avec un taux de recouvrement de 95 p. 100 et la perception d'intérêts, il me paraîtrait alors juste que les contribuables canadiens qui ont investi dans ces entreprises aient également droit à une certaine forme de rendement sur leur capital investi.

Pour me compromettre un peu plus, sachez que, juste avant le début de cette réunion, je me suis entretenue brièvement avec les représentants de l'APECA, parce que je cherchais leurs états financiers. Je faisais l'hypothèse que l'APECA a sa propre série d'états financiers, et je ne parvenais pas à les trouver sur son site web. Toutefois, je serais curieuse de voir ces états financiers.

Monsieur le président, je vous serais reconnaissante, si vous pouvez vous les procurer, de nous faire parvenir des copies des états financiers de l'APECA. Les autres organisations régionales produisent-elles également leurs propres états financiers? Si c'est le cas, j'aimerais également en avoir une copie.

**M. Smith :** Nous pouvons vous les fournir.

**Le sénateur Marshall :** Je ne dis pas qu'ils ne sont pas là, mais que je ne parviens pas à les trouver.

**M. Estabrooks :** Nous publions nos dépenses dans le rapport ministériel sur le rendement, le RMR.

**Mme Matthews :** Les états financiers se trouvent en vérité dans le RMR qui est affiché sur notre site. Vous devriez donc les trouver pour tous nos organismes. Ils doivent être joints.

**Le sénateur Marshall :** Ils se trouvent sur un site web précis?

**Mme Matthews :** Oui, vous devriez les trouver à partir du site web du Secrétariat du Conseil du Trésor.

**Le sénateur Marshall :** Je vais le vérifier. Je n'ai pas pu les trouver, monsieur le président.

**The Chair:** You referred to the departmental performance report?

**Ms. Matthews:** That is correct.

**Senator Gerstein:** Thank you all for appearing before us. I must say — and it is certainly my fault — that I am somewhat confused, so if you will bear with me asking a couple of questions.

As I understand it, there are two pools of money: There is a loan pool and there is an operating pool. The \$85 million that is here refers to the operating pool, and that is disseminated down, run by — and I am using your words — volunteer boards of directors. Do I assume from the word “volunteer” that that means they are not paid?

**Mr. Watson:** Yes.

**Senator Gerstein:** So there is no payment for the boards.

Help me to understand better where the loan pool comes from. What created the loan pool?

**Mr. Gartley:** There was a comment earlier about this, that when the program was originally set up, there was capital made available. It started at \$1.5 million for each community futures development corporation. That is what started the pool. Over time, other programs or initiatives have come along where maybe additional dollars in different regions have been added to that pool.

**Senator Gerstein:** By the federal government?

**Mr. Gartley:** Yes.

**Senator Gerstein:** Maybe or has been?

**Mr. Gartley:** Has been.

**Senator Gerstein:** Has been, not maybe.

**Mr. Gartley:** Has been. In fact, I can speak for Southern Ontario. In the past year, we actually added another \$14.3 million to that pool out of an initiative last year in Southern Ontario, and I think others may have done the same. Those pools have grown a bit.

**Senator Gerstein:** If I may stop you for a minute, where does that \$14.3 million show up? Where would we see that?

**Mr. Gartley:** That was an expense from last fiscal year out of the community adjustment fund.

**Senator Gerstein:** Where would it show up in our budgets?

**Mr. Gartley:** It would not be reflected in your Main Estimates for 2010-11. This was an expense from the past year. If you look at the accounts for the past fiscal year, you would be able to find it.

**Le président :** Vous parlez du rapport ministériel sur le rendement?

**Mme Matthews :** C'est exact.

**Le sénateur Gerstein :** Merci à tous d'avoir comparu ici ce soir. Je dois dire, et c'est très certainement ma faute, que j'ai parfois un peu de mal à m'y retrouver, et c'est pourquoi, avec votre permission, je vais vous poser quelques questions.

Si je comprends bien, il y a deux budgets. L'un pour les prêts et l'autre pour le fonctionnement. Le montant de 85 millions de dollars qui apparaît ici concerne le budget de fonctionnement, et ce montant est réparti, géré pour reprendre votre vocabulaire, par des conseils d'administration composés de bénévoles. Je suppose que « bénévole » signifie que ces gens ne sont pas rémunérés?

**M. Watson :** Oui.

**Le sénateur Gerstein :** Les membres des conseils d'administration ne sont donc pas rémunérés.

Aidez-moi s'il vous plaît à mieux comprendre d'où vient l'argent des prêts. Comment cette cagnotte a-t-elle été créée?

**M. Gartley :** Quelqu'un en a parlé précédemment. C'est au moment de sa création que le programme a été doté de fonds, que des capitaux ont été mis à sa disposition. Il s'agissait au début d'un montant de 1,5 million de dollars pour chaque société d'aide au développement des collectivités. C'est ainsi que le fonds en question s'est constitué au départ. Avec le temps, d'autres programmes ou d'autres initiatives ont aussi été lancés dans diverses régions, avec des budgets additionnels qui se sont ajoutés à ce fonds.

**Le sénateur Gerstein :** Par le gouvernement fédéral?

**M. Gartley :** Oui.

**Le sénateur Gerstein :** Est-ce peut-être ou est-ce sûr?

**M. Gartley :** C'est comme cela que les choses se sont passées.

**Le sénateur Gerstein :** Donc, ce fut comme cela et non pas peut-être.

**M. Gartley :** Ce fut comme cela. En réalité, je peux vous parler de la situation dans le Sud de l'Ontario. Au cours de l'an dernier, nous avons injecté un montant additionnel de 14,3 millions de dollars dans ce fonds à même une initiative lancée dans le Sud de l'Ontario, et je pense que d'autres sociétés peuvent avoir fait de même. Les montants de ces fonds ont passablement augmenté.

**Le sénateur Gerstein :** Permettez-moi de vous interrompre une minute. Où ce montant de 14,3 millions de dollars apparaît-il? Où pouvons-nous le voir?

**M. Gartley :** Ce fut une dépense enregistrée lors du dernier exercice à même le Fonds d'adaptation des collectivités.

**Le sénateur Gerstein :** Où apparaît-il dans notre budget?

**M. Gartley :** Il n'apparaît pas dans le Budget principal des dépenses de 2010-2011. Ce fut une dépense de l'an dernier. Si vous examinez les comptes du dernier exercice, vous devriez le trouver.

**Senator Gerstein:** What you are saying is that the growth of the pool for loans is not simply a management issue; other monies have been put in?

**Mr. Gartley:** That is correct.

**Senator Gerstein:** It is not solely a reflection that you loaned it out, it got paid back, you had interest, et cetera?

**Mr. Gartley:** That is right. The reason it has grown, too, if I could add, is there is still demand there. I know the 37 corporations we deal with, some of them are still projecting that if they had more funds, there are more businesses they could support. These are in centres of under 100,000 people. They are more rural. Unemployment rates tend to be higher. They are perhaps struggling more. Adding funds helps them, helps more businesses, and hopefully creates more economic opportunities and jobs.

**Senator Gerstein:** Will we find anywhere in the estimates additional monies going into the loan pool in this year, 2010-11?

**Mr. Gartley:** I can only speak for what FedDev is responsible for, and I do not believe there are any additional monies, no.

**Senator Gerstein:** The other agencies are getting no addition to the loan pool this year.

Who is actually granting the loans? Is it the agencies themselves? Do the five agencies have the same criteria for granting loans? Is there a commonality?

**Mr. DeMarco:** The individual CFDCs make the decisions. The boards of directors make the decisions on the loans.

**Senator Gerstein:** Their criteria would be different or are they all the same?

**Mr. DeMarco:** The terms and conditions are the same across the program nationally. Interest rates are set 2 per cent above prime, for example. Security must be taken. There is a commonality across the country on the criteria for the loans.

**Senator Gerstein:** This leads me to the astute questions that Senator Finley raised. I think it would be helpful to the committee if you could indicate what monies have been loaned out by the various agencies and give us some examples.

I would like to understand what the criteria are. Is it measurable? Does an application have to meet the criterion of how many jobs will be created or whether there is some economic advancement in the area or economic spinoffs? Is it possible to obtain something of that type?

**Le sénateur Gerstein :** Vous nous dites donc que la croissance du fonds consacré aux prêts n'est pas que le résultat d'une bonne gestion et que d'autres montants y ont été injectés?

**M. Gartley :** C'est exact.

**Le sénateur Gerstein :** Le montant n'est donc pas simplement le fruit de l'argent que vous avez prêté, qui vous a été remboursé avec des intérêts, et cetera.?

**M. Gartley :** C'est exact. La raison pour laquelle ce montant a également augmenté, si vous me permettez d'ajouter un élément, est qu'il y a encore une demande sur le terrain. Je connais les 37 sociétés avec lesquelles nous traitons. Certaines d'entre elles estiment encore que si elles avaient disposé de plus de fonds, elles auraient pu aider un plus grand nombre d'entreprises. Elles sont situées dans des centres de moins de 100 000 personnes, dans des collectivités plus rurales. Les taux de chômage ont tendance à y être plus élevés. Elles éprouvent peut-être davantage de difficultés. L'ajout de fonds les aide, permet d'aider un plus grand nombre d'entreprises et, on l'espère, de créer davantage de débouchés et d'emplois.

**Le sénateur Gerstein :** Allons-nous trouver quelque part dans les budgets les montants additionnels injectés dans les consortiums de prêt pendant cette année, 2010-2011?

**M. Gartley :** Je ne peux vous répondre que pour ce qui relève de FedDev et je ne crois pas qu'il y ait de montants additionnels. Non, il n'y en a pas.

**Le sénateur Gerstein :** Les autres agences ne reçoivent pas de montants additionnels à verser aux budgets des prêts cette année.

Qui accorde en réalité les prêts? Sont-ce les agences elles-mêmes? Les cinq agences appliquent-elles les mêmes critères pour accorder des prêts? Ont-elles des critères communs?

**M. DeMarco :** Chacune des SADC prend ses propres décisions. Ce sont les conseils d'administration qui décident d'accorder les prêts.

**Le sénateur Gerstein :** Leurs critères peuvent-ils être différents ou sont-ils les mêmes?

**M. DeMarco :** Les conditions d'application du programme sont les mêmes partout à travers le pays. C'est ainsi que les taux d'intérêt facturés sont égaux au taux préférentiel plus 2 p. 100. Des garanties doivent être prises. Les critères d'attribution des prêts ont des caractéristiques communes partout au pays.

**Le sénateur Gerstein :** Cela m'amène à la question fort avisée qu'a posée le sénateur Finley. Il me semble que le comité trouverait utile que vous nous indiquiez les montants qui ont été prêtés par les diverses agences, en nous donnant quelques exemples.

J'aimerais comprendre quels sont les critères qui sont appliqués. Sont-ils mesurables? Le nombre d'emplois qui seront créés est-il un critère d'attribution d'un prêt à une entreprise ou privilégiez-vous certains progrès économiques ou encore des retombées économiques dans la région? Est-il possible d'obtenir quelque chose de ce genre?

**The Chair:** You are all nodding your heads. You can all send information in. I know you are not coordinated and we brought five different groups here. That is fine. Just send us the information.

**Senator Gerstein:** I would like to conclude by saying that in no way are my questions reflecting disaffection with the program. I am basically trying to understand the program better, which I must say I do not at the moment.

**Mr. DeMarco:** There are common deliverables: jobs created, start-ups of new businesses and spinoffs. You must appreciate that the program is designed so it can be unique from area to area, depending on the local needs, so there is some flexibility within the program.

**Senator Gerstein:** Could you give us examples of specific loans that have been done and what that has done for the particular area? I think it would be helpful for us to see what the effect of some of these programs has been.

**Mr. DeMarco:** Okay.

**Senator Marshall:** My questions are for the Atlantic Canada Opportunities Agency, because that is the agency that does business in Newfoundland. What sort of organizations are these Community Futures organizations? Are they the old regional development boards? Can you give me some examples? What are the names?

I am trying to relate to them. There are so many community organizations in Newfoundland. Which ones would this program be funding?

**Mr. Smith:** They are called Community Business Development Corporations in Newfoundland.

**Senator Marshall:** Yes. Would you be able to tell me how much of the \$13 million last year went to Newfoundland? I am trying to put it into perspective.

**Mr. Estabrooks:** Last year, it was approximately \$3.8 million.

**Senator Marshall:** In addition to that funding, there would also be capital funding provided; do I understand that correctly?

**Mr. Estabrooks:** I would have to check to see exactly. I am not entirely sure whether or not there was capital funding. I would say, though, even if there were, it would be minimal, because the organizations in Atlantic Canada now draw much of their capital requirements from the centralized pool of funds.

As we explained earlier, there are some community business development corporations that have underutilized or funds that are not out in active loans currently. We try to incent them to go to the pool rather than come back to government to get top-ups.

**Le président :** Vous approuvez tous de la tête. Vous pouvez nous faire parvenir l'information. Je sais qu'il n'y a pas de coordination entre vous, et que vous constituez cinq groupes différents. C'est très bien. Faites-nous simplement parvenir l'information.

**Le sénateur Gerstein :** Pour conclure, je tiens à vous dire que mes questions ne traduisent en rien un mécontentement envers ce programme. Je m'efforce simplement de parvenir à mieux comprendre son fonctionnement, et je dois dire que je n'y suis pas encore parvenu.

**M. DeMarco :** Il y a des produits à livrer communs aux diverses sociétés : les nombres d'emplois créés, de nouvelles entreprises qui démarrent et l'importance des retombées. Vous devez réaliser que le programme est conçu pour s'adapter de façon unique, région par région, en fonction des besoins locaux, ce qui implique une certaine marge de manoeuvre dans son mode de fonctionnement.

**Le sénateur Gerstein :** Pourriez-vous nous donner des exemples de prêts précis qui ont été accordés et de ce qui a été fait dans la région qui vous concerne? Je crois qu'il serait utile pour nous de savoir quels ont été les effets de certains de ces programmes.

**M. DeMarco :** D'accord.

**Le sénateur Marshall :** Mes questions concernent l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, parce que c'est elle qui est présente à Terre-Neuve. Que sont les organisations de développement des collectivités? S'agit-il des anciens conseils de développement régional? Pouvez-vous me donner quelques exemples? Quels sont leurs noms?

J'essaie de savoir de quel organisme il s'agit. Il y a tant d'organisations communautaires à Terre-Neuve. Quelles sont celles qui sont financées par ce programme?

**M. Smith :** À Terre-Neuve, on les appelle les corporations locales de développement économique.

**Le sénateur Marshall :** Oui. Seriez-vous en mesure de me dire combien des 13 millions de dollars de l'an dernier sont allés à Terre-Neuve? J'essaie de mettre les choses en perspective.

**M. Estabrooks :** L'an dernier, ce fut environ 3,8 millions de dollars.

**Le sénateur Marshall :** En plus de ce financement, il devrait également y avoir un financement sous forme de capital, si j'ai bien compris?

**M. Estabrooks :** Je vais devoir vérifier pour vous donner le montant exact. Je ne suis pas tout à fait sûr que des fonds destinés aux investissements aient effectivement été versés. Je dois toutefois dire que, même s'il y en a eu, leur montant a été minime, parce que les organisations du Canada atlantique répondent dorénavant à leurs besoins en capitaux à même le fonds centralisé de prêts.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, certaines corporations au bénéfice du développement communautaire ont été sous-utilisées ou certains fonds sont actuellement inutilisés, ce qui revient à dire qu'ils n'ont pas été prêtés. Nous essayons de les inciter à s'adresser au fonds centralisé plutôt que de demander des montants additionnels au gouvernement.

**Senator Marshall:** So the \$13 million that you said went to the, I think they are called “re-boards” in Newfoundland and Labrador — the \$2 million or \$3 million — those are grants, are they not? That is not repayable; that is all paid for operating costs, is that correct?

**Mr. Estabrooks:** That is correct.

**Senator Marshall:** How do you decide which ones of those boards get funding and which do not, or do they all get funding, and how do you determine how much funding each one gets?

**Mr. Smith:** The regional ACOA office in Newfoundland will sit down each year with the CBDC organizations and work out what their funding requirements are for the coming year. They will work out an arrangement and do a contract for that year and provide them with the funding they need to do that.

**Senator Marshall:** Who monitors these boards? You are granting them so much money for operational purposes, and then they tap into this centralized pool for capital funding. What sort of audit requirements are on them, or what sort of review requirements? How do you monitor and ensure that everything is going okay within those organizations?

**Mr. Smith:** In addition to the ongoing interaction between ACOA officials and the organizations, we also did a full audit of the Community Futures organizations in Atlantic Canada last year. The ACOA external audit committee appeared in front of them to present the management action plan to address that audit. It has been published.

**Senator Marshall:** Is that similar to New Brunswick, P.E.I. and Nova Scotia?

**Mr. Smith:** That audit was for all four provinces; it looked at the operations in all four provinces.

**Senator Marshall:** What were the results of those audits? I recall seeing on your website that there were some reports regarding audit activities. Would you know off the top of your head if the outcomes of those audits were satisfactory, or are you having problems with a number of boards? Could you give me a general idea?

**Mr. Smith:** The audit was conducted in accordance with Treasury Board policy on transfer payments, of course. The objective of the audit was to provide assurance that ACOA exercised due diligence in the management and our oversight of the program, and to provide assurance that key managerial and financial controls and processes are in place to ensure the recipients of contributions — in other words, the CBDCs themselves — had complied with the terms and conditions mentioned earlier. The audit covered the period April 2006 to March 2008, and was carried out during 2008-09.

**Le sénateur Marshall :** Donc, les 13 millions de dollars dont vous avez parlé sont allés à ce que vous avez appelé, si j'ai bonne mémoire, les « re-boards » à Terre-Neuve-et-Labrador; les deux ou trois millions de dollars. Il s'agit de subventions, n'est-ce pas? Ces montants ne sont pas remboursables. Ils sont tous versés au titre des coûts de fonctionnement. Est-ce exact?

**M. Estabrooks :** C'est exact.

**Le sénateur Marshall :** Comment décidez-vous quels sont les conseils ou offices qui obtiennent des fonds et ceux qui n'en obtiennent pas, ou en obtiennent-ils tous, ou comment calculez-vous le montant de financement accordé à l'un d'eux?

**M. Smith :** Le personnel du bureau régional de l'APECA de Terre-Neuve rencontre chaque année les CBDIC et précise leurs besoins de financement pour l'année à venir. Ils préparent une entente et signent un contrat pour cette année qui leur assure les fonds dont ils ont besoin pour faire ce qui a été prévu.

**Le sénateur Marshall :** Qui surveille ces conseils? Vous leur accordez tant d'argent à des fins de fonctionnement, et puis, ils pigent dans ce fonds centralisé de capitaux. À quelles exigences de vérification sont-ils soumis, ou à quelle sorte d'exigences d'examen? Comment exercez-vous un contrôle et vous assurez que tout se passe comme il convient au sein de ces organisations?

**M. Smith :** Outre les interactions permanentes entre les représentants de l'APECA et les organisations, nous avons également réalisé l'an dernier une vérification complète des organisations de développement des collectivités du Canada atlantique. Le comité de vérification externe de l'APECA a comparu devant les vérificateurs pour leur présenter son plan d'action en matière de gestion pour cette vérification. Il a été publié.

**Le sénateur Marshall :** En est-il de même au Nouveau-Brunswick, à l'Île-du-Prince-Édouard et en Nouvelle-Écosse?

**M. Smith :** La vérification s'est appliquée aux quatre provinces. Elle s'est penchée sur les activités dans ces quatre provinces.

**Le sénateur Marshall :** Quels ont été les résultats de ces vérifications? Je me souviens d'avoir vu sur votre site web qu'il y avait des rapports concernant les activités de vérification. Sauriez-vous, de mémoire, si les résultats de ces vérifications ont été satisfaisants, ou avez-vous détecté des problèmes dans un certain nombre de conseils? Pouvez-vous me donner une idée générale des résultats?

**M. Smith :** La vérification a été menée conformément à la politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert, bien évidemment. Elle avait pour objectif de fournir l'assurance que l'APECA faisait preuve de la diligence qui s'impose dans la gestion et dans la surveillance du programme et de garantir que les contrôles et les modalités importantes dans le domaine de la gestion et des finances sont en place pour s'assurer que les bénéficiaires des contributions, en d'autres termes les CBDIC elles-mêmes, s'étaient conformées aux conditions mentionnées précédemment. La vérification a porté sur la période allant d'avril 2006 à mars 2008, et a été réalisée pendant l'exercice 2008-2009.

**Senator Marshall:** I know you are saying you carried it out in that particular year. How frequently would the audits be done? Is there a requirement that these boards be independently audited every year by a private sector auditing firm, or are review engagements used? What sort of requirement is there?

**Mr. Estabrooks:** There are audit requirements passed along through the contribution agreements that we have with each individual CBDC. That is part of an annual process of our monitoring of the file.

**Senator Marshall:** Would that be consistent throughout all the Atlantic provinces?

**Mr. Estabrooks:** Yes, it would.

**Senator Marshall:** In addition to the internal audits and audits carried out by the private sector firms, are there also evaluations carried out to make sure that the programs are meeting their intended objectives?

**Mr. Smith:** There was an evaluation completed last year. It was a national evaluation and everyone completed their own. It was national in scope, but we did our own individual agency evaluations of the program.

**Senator Marshall:** Who would carry out those evaluations? Do you do it yourselves?

**Mr. Smith:** We have an evaluation unit that does the evaluations.

**Senator Marshall:** Are they considered independent and objective? Anyone can review their own programs and come to a conclusion we are doing a great job with delivering our own programs, but is this a separate, objective branch of your organization?

**Mr. Smith:** I do not want to speak for the other agencies, but our evaluation branch is internal. I think they maintain professional standards of independence. I have been involved in a number of evaluations at ACOA and I have never felt there was any bias demonstrated. It is not like an external audit, obviously.

Most of the evaluations at ACOA are conducted by contracted organizations that conduct evaluations. We do not do the evaluation ourselves; we supervise an organization that specializes in evaluations.

**Senator Marshall:** I recall from the website that there is some reporting on internal audit activities. I believe there is also some information there. Would the evaluation be on your website?

**Mr. Smith:** They are published, yes.

**Senator Dickson:** Thank you for an excellent presentation, especially the answers to the questions, because it was a great learning experience for me.

**Le sénateur Marshall :** D'accord, vous avez procédé à cette vérification au cours de cette année-là. À quelle fréquence les vérifications sont-elles faites? Ces conseils sont-ils tenus de faire réaliser des vérifications indépendantes chaque année par un cabinet de vérificateurs du secteur privé ou a-t-on recours à des missions d'examen? Quel genre d'exigence s'applique en la matière?

**M. Estabrooks :** Il y a des exigences de vérification qui se répercutent dans les ententes de contribution que nous concluons avec chacune des CBDIC. Cela fait partie de notre processus annuel de contrôle des dossiers.

**Le sénateur Marshall :** S'agit-il de modalités qui s'appliquent de façon uniforme dans toutes les provinces Atlantique?

**M. Estabrooks :** Oui, c'est le cas.

**Le sénateur Marshall :** En plus des vérifications internes et de celles réalisées par des cabinets du secteur privé, des évaluations sont-elles faites également pour s'assurer que les programmes atteignent les objectifs visés?

**M. Smith :** Une évaluation a été réalisée l'an dernier. Il y a eu une évaluation nationale et chaque organisation a fait la sienne. Elle avait une portée nationale, mais nous avons réalisé nos propres évaluations individuelles des agences mettant en oeuvre le programme.

**Le sénateur Marshall :** Qui réalise ces évaluations? Le faites-vous vous-même?

**M. Smith :** Nous avons une unité d'évaluation qui réalise ces évaluations.

**Le sénateur Marshall :** Sont-elles considérées comme indépendantes et objectives? Tout le monde peut étudier ses propres programmes et conclure qu'il fait un bon travail dans la mise en oeuvre de ceux-ci, mais s'agit-il d'une direction générale distincte et objective au sein de votre organisation?

**M. Smith :** Je ne peux vous dire ce qu'il en est dans les autres organisations, mais notre direction générale de l'évaluation est un organisme interne. Je suis convaincu qu'elle applique les normes professionnelles en matière d'indépendance. J'ai été impliqué dans un certain nombre d'évaluations à l'APECA et je n'ai jamais eu le sentiment qu'il y avait un parti pris quelconque. Ce n'est toutefois bien évidemment pas comme une évaluation externe.

La plupart des évaluations réalisées à l'APECA le sont par des organisations qui se voient accorder un contrat pour ce faire. Nous ne procédons pas nous-mêmes aux évaluations. Nous supervisons une organisation qui se spécialise dans les évaluations.

**Le sénateur Marshall :** Je me souviens d'avoir vu sur votre site web certains rapports sur des activités de vérification interne. Je crois qu'on peut également y trouver de l'information. L'évaluation apparaît-elle sur votre site web?

**M. Smith :** Oui, elles sont publiées.

**Le sénateur Dickson :** Je vous remercie de votre excellent exposé, et en particulier des réponses aux questions, parce que c'est l'occasion pour moi d'apprendre quantité de choses.

Insofar as the CBDCs and whatever they are in the other jurisdictions, the gentleman opposite me said there were standard terms and conditions, as I understood it, for the loans. As you go across Canada, are there any exceptions to those standard terms and conditions? In other words, to what degree is there discretion?

**Mr. DeMarco:** There is still a fair degree of discretion within each of the organizations. We set minimums — for example, I mentioned the interest rate minimum — but it is still within each organization. Depending on their local economies, they can set the interest rates they think are appropriate. We do set minimums, and those are fairly consistent right across the country.

**Senator Dickson:** For example, is there any consideration given to equity investments?

**Mr. DeMarco:** Yes. There is opportunity for term loans, equity investments and also loan guarantees. Those are the three investment tools each of the organizations has. On the equity side, it is far more on the term loan side than it is on the equity. Equity loans, at least in Northern Ontario, are fairly rare.

**Senator Dickson:** Following up on the guarantee side for a moment, do the CBDCs, or whatever, guarantee all third-party money that is put in the pool? In other words, the provincial government puts in \$1 million; is that guaranteed by the federal government or some agency?

**Mr. DeMarco:** No. Again, the individual CFDCs, community futures corporations, lend out the money. They make those decisions and they take security on the loans. They own that security. The position that they take on a security certainly depends on the risk of the loan and who the other partners are on the loan. The Government of Canada does not take any of that security.

**Senator Dickson:** But you mentioned guarantees. Security is one thing.

**Mr. DeMarco:** Again, loan guarantees are rare under the program. Very few CFDCs do them. This is where they would work out an arrangement with a bank, where the bank would make the loan and the CFDC would guarantee a percentage of that loan in the event of a default. That is a rare occurrence.

**Senator Dickson:** The CBDC in Atlantic Canada would be on the hook for the guarantee.

**Mr. DeMarco:** Yes, under that arrangement.

**Senator Dickson:** As far as operating manuals are concerned in Atlantic Canada, CBDCs, and I assume across the region, there is uniformity in the operating manual. I come aboard to be a director and I get a package of material.

Now, are there any exceptions as you go across Canada or is there uniformity?

En ce qui concerne les CBDIC et les autres organismes, quel que soit leur nom dans les autres administrations, le monsieur qui me fait face a indiqué, à ce que j'ai compris, que l'attribution des prêts est soumise à des conditions standard. Y a-t-il des exceptions à ces conditions standard à travers le pays? En d'autres termes, quelle est la marge de manoeuvre des organisations?

**M. DeMarco :** Chaque organisation dispose d'une certaine marge de manoeuvre. Nous fixons les minimums, par exemple les taux d'intérêt minimums comme je l'ai indiqué, mais la décision relève encore de chaque organisation. En fonction de la situation économique locale, elles peuvent fixer les taux d'intérêt qui leur paraissent convenir. Nous fixons des planchers et ceux-ci sont relativement uniformes à travers le pays.

**Le sénateur Dickson :** Par exemple, tient-on compte des possibilités de placements en actions?

**M. DeMarco :** Oui. Il y a place pour des prêts à terme, des placements en actions et également des garanties de prêt. Ce sont les trois outils d'investissement dont dispose chaque organisation. Par contre, les prêts à terme sont davantage privilégiés que les placements en action. Au moins dans le Nord de l'Ontario, les prêts participatifs sont relativement rares.

**Le sénateur Dickson :** Pour poursuivre un instant avec les sécurités, est-ce que les CBDIC, ou qui que ce soit d'autre, garantissent l'argent des tierces parties versé dans le fonds? En d'autres termes, si le gouvernement de la province y verse un million de dollars, ce montant est-il garanti par le gouvernement fédéral ou par un autre organisme?

**M. DeMarco :** Non. Une fois encore, c'est chaque société d'aide au développement des collectivités qui prête l'argent. Elle prend ses propres décisions et demande des sécurités ou des garanties sur le prêt. La sécurité en question est sa propriété. La façon dont elle se comporte en matière de sécurité dépend, bien évidemment, des risques associés au prêt et de l'identité des autres partenaires du prêt. Le gouvernement du Canada lui, ne prend aucune sécurité.

**Le sénateur Dickson :** Mais vous avez fait état de garanties. Une sécurité est une chose.

**M. DeMarco :** Une fois encore, les garanties de prêt sont rares dans le cadre du programme. Très peu de SADC les utilisent. Au lieu de cela, elles vont conclure une entente avec une banque qui consentira le prêt alors que la SADC garantira un pourcentage du prêt en cas de défaut de remboursement. Cela ne se produit que rarement.

**Le sénateur Dickson :** Dans le Canada atlantique, c'est la CBDIC qui devrait assumer la garantie.

**M. DeMarco :** Oui, dans le cadre de l'entente.

**Le sénateur Dickson :** Dans le Canada atlantique, et donc dans toutes les CBDIC, les manuels de procédures sont uniformes et je suppose qu'il en est de même dans toute la région. Lorsque je commence à siéger à un conseil d'administration, on me remet une série de documents.

Maintenant, y a-t-il des exceptions dans d'autres régions du pays ou est-ce l'uniformité?

**Mr. DeMarco:** I would not say they are totally uniform across the country. We have developed an accounting manual that we have shared with the other agencies for them to consider. There will be differences from agency to agency but, again, most of the common approaches are there. Each end organization is required to provide us with their operational manual, how they will do their business, how they are going to make decisions, the transparency and so on. That is required from every organization, but there will be some variances, definitely.

**Senator Dickson:** As you look across the operations of these CBDs, evidently I would assume some are more effectively operated than others.

**Mr. DeMarco:** Yes, over time there are some good performers and not-so-good performers. We monitor their performance carefully and often, when they come up for renewal they have to provide us with a business plan. Again, I am speaking for Northern Ontario but I am sure it is similar across the country. We may put special conditions on an organization if we want their performance to change over a period of time. Therefore, we have the ability at renewal to administer these kinds of special conditions.

**Senator Dickson:** Have you ever, for example, if there is an exceptional CBD in Atlantic Canada, which I know there are many effective ones there, have you taken ideas from Atlantic Canada and, if you wanted, superimposed them on organizations in Western Canada?

I want to get a sense of how it operates overall.

**Mr. DeMarco:** We have a number of forums for best practices. Certainly, we share information through email and so on. Every three years, we have a national conference where we bring together all the organizations and most of that time is spent sharing best practices from one region to another, from one organization to another.

There is a national website that also allows organizations to post best practices. There is a lot of sharing of information. The program is fairly mature, being 20 some years old, so there is a lot of opportunity to do that.

**Senator Dickson:** Are the community futures development corporations subject to the Access to Information Act, or any other federal legislation?

**Mr. DeMarco:** No, they are not. Certainly, the loans they make to business are their loans to business and it is private information. That is not open to access to information.

**Mr. Smith:** I would like to add something to the question about service standards.

**M. DeMarco :** Je ne parlerai pas d'uniformité absolue à travers le pays. Nous avons préparé un manuel de comptabilité que nous avons partagé avec les autres organismes pour qu'ils l'étudient. Il y aura des variations d'une agence à l'autre, mais une fois encore, la plupart de ces organismes utilisent une approche commune. Chaque organisation en bout de chaîne est tenue de nous fournir son manuel de procédures indiquant comment elle traite ses affaires, comment les décisions sont prises, comment elle assure la transparence, et cetera. Nous l'exigeons de toutes les organisations, mais il y aura, bien évidemment, quelques variances.

**Le sénateur Dickson :** Lorsque vous examinez les modalités de fonctionnement de ces CBDIC, j'imagine bien sûr que vous constatez que certaines sont gérées de façon plus efficace que d'autres.

**M. DeMarco :** Oui, il s'avère avec le temps que certaines obtiennent de meilleurs résultats que d'autres. Nous surveillons attentivement leur rendement et il arrive fréquemment, lorsque vient le temps de renouveler une entente, que nous leur demandions de nous fournir un plan d'affaires. Une fois encore, je parle de la façon dont les choses se passent dans le Nord de l'Ontario, mais je suis sûr qu'il en va de même partout au pays. Nous pouvons imposer des conditions particulières à une organisation si nous voulons que son rendement s'améliore sur une période de temps donnée. Nous pouvons donc lors du renouvellement, imposer ce genre de conditions spéciales.

**Le sénateur Dickson :** Vous est-il jamais arrivé, par exemple, si une CBDIC obtient des résultats exceptionnels dans le Canada atlantique, où je sais qu'il y en a de nombreuses très efficaces, d'y prendre une pratique exemplaire et, si cela vous paraît nécessaire, de la faire appliquer par des organisations de l'Ouest du pays?

Je cherche à avoir une idée du fonctionnement global.

**M. DeMarco :** Nous avons un certain nombre de forums sur les pratiques exemplaires. Il est évident que nous échangeons des renseignements par courriel et par d'autres moyens. Tous les trois ans, nous organisons une conférence nationale à laquelle assistent toutes les organisations. L'essentiel du temps y est consacré à l'échange des pratiques exemplaires entre régions et entre organisations.

Il y a également un site web national qui permet aux organisations d'afficher leurs pratiques exemplaires. Il y a donc beaucoup d'échanges d'information. Le programme est passablement arrivé à maturité, puisqu'il remonte à 20 ans, et il y a beaucoup d'occasions de procéder à de tels échanges.

**Le sénateur Dickson :** Les sociétés d'aide au développement des collectivités sont-elles soumises à la Loi sur l'accès à l'information, ou à toute autre loi fédérale?

**M. DeMarco :** Non. Elles ne le sont pas. Bien évidemment, les prêts qu'elles consentent à des entreprises sont leurs prêts à des entreprises et il s'agit là d'information privée. Il n'est pas possible de prendre connaissance de cette information au titre de l'accès à l'information.

**M. Smith :** J'aimerais ajouter quelque chose au sujet de la question sur les normes de service.

We have been working in Atlantic Canada with the CBDC network for quite some time to develop service standards, and actually we are finalizing those service standards at a symposium in June of this year, where we are inviting all the presidents of all the CBDCs and their directors to come to this symposium. I am not even sure if we shared this with our colleagues yet.

At this symposium, we intend to finalize the establishment of service standards across the entire CBDC network. We will discuss potentially new funding models with the organizations. We are going to look at the internal and investment management controls they have in place. There will be the establishment of a standardized lending guide that they will all follow and the standardization of financial statement presentation and disclosure.

The reason we were doing this is because some of these things were picked up in the CF audit that I mentioned earlier and so we are acting on that audit, and we will share that information with our colleagues once we have it finalized.

**The Chair:** Thank you for the intervention; that is helpful.

**Senator Runciman:** I have a quick question following up on Senator Finley and Senator Marshall related to discussing audits in ACOA.

Do your agencies fall under the mandate of the Auditor General?

**Mr. Estabrooks:** We are subject to audit by the Auditor General, yes.

**Senator Runciman:** I assuming, as a newcomer to this role as well, the Auditor General federally has the ability to conduct a cost benefit review. Has that ever occurred in any of the agencies, and if yes when?

I appreciate what Senator Marshall and Senator Finley are referencing here. I do not think we want to appear terribly cynical but, when you do these internal evaluations and come to conclusions that are pretty glowing, it is fair to ask if there has been some sort of outside review of whether or not you are achieving your goals, and whether some improvements would be called for? Has that happened as far as you are aware in recent memory?

**Mr. Watson:** I would like to say in the evaluation that was done by Western Economic Diversification Canada in that context, we actually hired an outside company to come in and provide outside advice and evaluation. We did not do it ourselves. It was an external party that came in and did the review of these parties.

**Senator Runciman:** In terms of my question, it was the Auditor General.

**Mr. Watson:** As far as I know that has not happened in the 25 years.

Cela fait un certain temps maintenant que nous collaborons dans le Canada atlantique avec les CBDIC pour élaborer des normes de service et, dans les faits, nous devons finaliser ces normes à l'occasion d'un symposium qui se tiendra en juin de cette année, auquel nous invitons tous les présidents des CBDIC et leurs administrateurs à assister. Je ne suis même pas sûr que nous ayons déjà communiqué cette information à nos collègues.

Lors de ce symposium, nous avons l'intention de finaliser les normes de service qui s'appliqueront dans l'ensemble du réseau des CBDIC. Nous y discuterons probablement avec les organisations de nouveaux modèles de financement. Nous allons étudier les contrôles de gestion interne et des investissements qui sont en place. Nous allons publier un guide normalisé sur l'attribution des prêts qui sera suivi par toutes les CBDIC et qui traitera également de la normalisation de la présentation et de la divulgation des états financiers.

Si nous procédons de cette façon, c'est que la vérification du développement des collectivités que j'ai évoquée précédemment a fait état de ces points et que nous réagissons à cette vérification. Nous communiquerons cette information à nos collègues lorsque nous aurons terminé.

**Le président :** Je vous remercie de cette intervention utile.

**Le sénateur Runciman :** J'ai une brève question à vous poser dans le prolongement de celle des sénateurs Finley et Marshall au sujet des vérifications de l'APECA.

Vos organismes relèvent-ils du mandat de la vérificatrice générale?

**M. Estabrooks :** Oui, nous pouvons faire l'objet de vérification du Bureau du vérificateur général.

**Le sénateur Runciman :** Comme il s'agit là d'un rôle nouveau pour moi, j'imagine que le Bureau du vérificateur général peut également procéder à une analyse coûts-avantages. Cela s'est-il produit dans n'importe laquelle des agences, et si oui, quand?

Je réalise ce à quoi les sénateurs Marshall et Finley font allusion ici. Je ne crois pas que nous voulions paraître exagérément cyniques, mais lorsque vous réalisez des évaluations internes et parvenez à des conclusions plutôt satisfaisantes, il est raisonnable de vous demander s'il y a eu des examens externes pour déterminer si vous atteignez ou non vos objectifs, et si certaines améliorations pourraient être apportées? À ce que vous savez, cela s'est-il produit au cours des dernières années?

**M. Watson :** Je voudrais dire que, dans le cas de l'évaluation qui a été réalisée par Diversification de l'économie de l'Ouest, nous avons eu recours à un cabinet de l'extérieur qui nous a communiqué des conseils et des évaluations de l'extérieur. Nous n'avons pas réalisé nous-mêmes cette évaluation. Elle a été faite par un cabinet de l'extérieur qui a procédé à l'examen des diverses parties.

**Le sénateur Runciman :** En ce qui concerne ma question, c'était la vérificatrice générale.

**M. Watson :** Je ne me souviens pas que cela se soit produit au cours des 25 dernières années.

**Senator Marshall:** I wanted to speak to that topic. I know where ACOA is concerned, when I was searching for their financial statements I did see some reference to the fact that the federal Auditor General had done a review, an audit, back in the early 2000s, maybe around 2004, but the audit she does would not be done every year. Based on the information I saw today, she has done at least one.

**Senator Runciman:** I was not talking about an audit as such; I am talking about a program evaluation, a sort of cost benefit.

We are all qualifying each time we ask a question that might be perceived as critical. We do appreciate the work that is being done. I can speak to my own home base of Leeds-Grenville that the folks involved there do a terrific job. They are not faceless unknowns. They are very much involved in the community as well, as well as volunteer boards and they are great people with financial or business backgrounds and they do an outstanding job.

You referenced earlier the Eastern Ontario development fund administered through FedNor. It is now being administered through the new agency.

There was some suggestion earlier that those funds might not be replenished for this coming fiscal year but I gather a commitment has been made now. I do not know how this fund works in terms of other regions. Is there something comparable, or is this unique to Eastern Ontario? How do you arrive at determining what is the appropriate dollar amount for that program?

**Mr. Gartley:** There may be similar funds that have come and gone in other regions, but certainly in the region that FedDev Ontario covers, which is the eastern 15 CFDCs I mentioned and 22 in the south, this program is specific to those 15 in Eastern Ontario. It provides them close to \$10 million a year. And that is in the budget for 2010-11. This is the last year of the program so it will undergo an evaluation and there will have to be decisions this year as to what happens next with it. I expect that will depend on the evaluation and the information that comes forward there.

I am afraid I do not have the history of how the amount got determined. I expect that this was based on representation from the region. They have a network in Eastern Ontario so the 15 CFs there work together quite a bit. They probably put forward proposals. I know they have aggressively moved to try to get this fund in place and a lot is aimed at doing community economic activities. It is divided up into several different areas, but I think they felt a real need there to find new opportunities to transform the economy and diversify. There were communities with single industries that were in trouble or going, and they needed to get something moving to create some new things.

**Le sénateur Marshall :** Je tiens à parler de cette question. Je sais, en ce qui concerne l'APECA, que lorsque j'ai cherché ses états financiers, j'ai vu quelques mentions d'un examen par la vérificatrice générale, une vérification remontant au début des années 2000, peut-être aux alentours de 2004, mais c'est une vérification qui n'est pas reprise tous les ans. En me fiant à l'information que j'ai pu voir aujourd'hui, cela s'est produit au moins une fois.

**Le sénateur Runciman :** Je ne parlais pas d'une vérification en soi, mais plutôt d'une évaluation de programme, du genre d'une analyse coûts-avantages.

Nous donnons tous l'impression d'émettre des réserves lorsque nous posons une question qui peut être perçue comme critique. Nous apprécions le travail qui est fait. Je peux vous parler de ma propre région de Leeds-Grenville dans laquelle les gens impliqués font un excellent travail. Ce ne sont pas des inconnus. Ils sont très impliqués dans la collectivité également, tout comme les conseils de bénévoles, et ce sont des personnes ayant d'excellents antécédents financiers ou d'affaires qui font un excellent travail.

Vous avez fait allusion précédemment au fonds de développement de l'Est de l'Ontario qui était administré par FedNor. Il l'est maintenant par la nouvelle agence.

Quelqu'un a laissé entendre plus tôt que ces fonds pourraient ne pas être renfloués pour l'exercice à venir, mais je crois qu'en vérité des engagements ont été pris. Je ne sais pas comment ces fonds fonctionnent dans les autres régions. Y a-t-il quelque chose de comparable ou est-ce une situation unique dans l'Est de l'Ontario? Comment arrivez-vous à fixer le montant qui convient pour ce programme?

**M. Gartley :** Il se peut que des fonds similaires aient été mis en place et éliminés dans d'autres régions, mais il est certain que dans la région desservie par FedDev Ontario, qui regroupe les 15 SADC de l'Est dont j'ai parlé et les 22 du Sud, ce programme s'applique uniquement aux 15 de l'Est de l'Ontario. Il leur verse près de 10 millions de dollars par année, et cela figure dans le budget de 2010-2011. C'est la dernière année d'existence du programme qui fera donc l'objet d'une évaluation. Des décisions devront donc être prises cette année sur ce qu'il adviendra pour les années à venir. J'espère qu'elles le seront en tenant compte de l'évaluation et de l'information dont nous faisons état ici.

Je crains de ne pas avoir ici les modes de calcul utilisés par le passé. Je suppose que le montant était fixé à la suite de représentations de la région. Un réseau est en place dans l'Est de l'Ontario et les 15 organisations de développement des collectivités collaborent passablement. Elles soumettent probablement des propositions. Je sais qu'elles se sont battues énergiquement pour mettre ce fonds sur pied et qu'une grande partie de celui-ci est destinée à mener des activités économiques dans la collectivité. Il est réparti entre plusieurs régions, mais je crois qu'elles ont réellement ressenti le besoin de nouvelles possibilités pour transformer l'économie et la diversifier. Il y avait des collectivités mono industrielles qui éprouvaient des difficultés ou allaient en éprouver, et il fallait que les SADC aillent de l'avant pour créer de nouvelles possibilités.

They are doing things like setting up and redeveloping downtown cores and creating places to go and shop in different stores, building innovation centres and working at attracting new businesses into the area. In some cases, they are working together to do this. Most of the funds are allocated to the individual 15, but I think around \$700,000 this year is kept for them to work together as a network.

**Senator Runciman:** You talked earlier about discretion, and I think in terms of this program it has worked well, at least from my experience.

**Senator Murray:** It has been a long time since I focused on this area of government activity so I need to catch up.

I will start with the Federal Economic Development Agency for Southern Ontario. Mr. Gartley, what is the territory covered by your agency? Is it everything that is not covered by the Northern Ontario agency?

**Mr. Gartley:** That is a very good answer. It is kind of south of the Muskokas and over to Ottawa and down to Niagara.

**Senator Murray:** It was created in response to a particular set of circumstances, as I understood you earlier, namely, by the problems faced largely by the traditional manufacturing base of Ontario. Was consideration given to being more selective about the territory?

**Mr. Gartley:** My understanding is that the downturn in the economy caused the consideration of what we can do to address what is happening in Southern Ontario, and then a realization that it was the only postal code left in the country that did not have its own development agency. I believe that had a big impact on the formation of the agency. Now, we have the country covered with a similar type of approach and focus from economic development agencies operated by the federal government.

**Senator Murray:** Am I correct in saying that the Eastern Ontario development fund referred to by Senator Runciman, and most of the community futures organizations — 15, you said, in Eastern and 22 in Southern Ontario — existed before the creation of the agency?

**Mr. Gartley:** That is correct.

**Senator Murray:** Then what is the value added that the creation of the agency brings?

**Mr. Gartley:** There was additional funding over and above the existing programming.

**Senator Murray:** Perhaps I should put it somewhat differently. Are you conducting the same kinds of programs that are being conducted by the other regional agencies?

**Mr. Gartley:** Some similar programming. The programming is still building, but there was core funding of \$1 billion over five years added to the agency. In addition to delivering the existing

Elles lancent des activités comme l'aménagement ou le réaménagement des centres-villes, la création de zones commerciales, la construction de centres d'innovation et elles s'efforcent d'attirer de nouvelles entreprises dans la région. Dans certains cas, elles collaborent avec d'autres pour y arriver. La plupart des fonds sont attribués aux 15 SADC, mais je crois savoir que, cette année, environ 700 000 \$ sont conservés pour leur permettre de travailler en réseau.

**Le sénateur Runciman :** Vous avez parlé plus tôt de leur pouvoir discrétionnaire et il me semble que cela a donné de bons résultats avec ce programme, au moins pour ce que j'en ai vu.

**Le sénateur Murray :** Cela fait longtemps que je ne me suis pas penché sur ce domaine de l'activité gouvernementale et j'ai donc du rattrapage à faire.

Je commencerai par l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Monsieur Gartley, quel est le territoire desservi par votre agence? Couvre-t-il tout celui qui ne relève pas de l'agence du Nord de l'Ontario?

**M. Gartley :** C'est une très bonne question. Il débute au sud de Muskokas, se rend jusqu'à Ottawa et descend jusqu'à Niagara.

**Le sénateur Murray :** Votre agence a été mise sur pied pour faire face à un ensemble précis de conditions, si j'ai bien compris ce que vous avez dit précédemment, soit les problèmes qui touchaient durement, pour l'essentiel, le secteur manufacturier traditionnel de l'Ontario. A-t-il été envisagé à l'époque d'être plus sélectif quant au territoire desservi?

**M. Gartley :** À ce que j'ai compris, le ralentissement de l'économie a amené à se demander ce qu'il était possible de faire face à la dégradation de la situation dans le Sud de l'Ontario, et ensuite à réaliser que c'était la seule région correspondant à un code postal qui était laissée de côté dans le pays, qui n'avait pas son propre organisme de développement. Je crois que cela a joué pour beaucoup dans la création de l'agence. Maintenant, les organismes de développement économique du gouvernement fédéral appliquent partout au pays le même type d'approche et les mêmes priorités.

**Le sénateur Murray :** Ai-je raison de dire que le fonds de développement de l'Est de l'Ontario mentionné par le sénateur Runciman, et la plupart des organisations de développement des collectivités, soit 15 dans l'Est et 22 dans le Sud de l'Ontario à ce que vous nous avez dit, existaient avant la création de l'agence?

**M. Gartley :** C'est exact.

**Le sénateur Murray :** Quel intérêt additionnel y avait-il alors à créer l'agence?

**M. Gartley :** Il y avait un financement additionnel en sus de celui destiné aux programmes existants.

**Le sénateur Murray :** Je devrais peut-être le formuler de façon un peu différente. Mettez-vous en oeuvre le même genre de programmes que ceux appliqués par les autres agences régionales?

**M. Gartley :** Certains programmes sont comparables. La programmation est toujours en cours d'élaboration, mais il y a eu un financement de base d'un million de dollars sur cinq ans

programming, the community futures programming, the Eastern Ontario development program, infrastructure programming and stimulus programming like the community adjustment fund, we had additional funding of roughly \$200 million a year added to support other initiatives that would be very similar to the initiatives delivered by the others.

**Senator Murray:** Did you create new programs?

**Mr. Gartley:** There were programs launched last year and different partnerships funded under the Southern Ontario development program.

**Senator Murray:** Partnerships with whom or with what?

**Mr. Gartley:** There is a partnership with the Yves Landry group, with the CME, the Canadian Manufacturers and Exporters association to help run their SMART Program with the Chamber of Commerce. Those kinds of things were done as well as delivering funding to support the development of individual businesses in the area.

**Senator Murray:** You are topping up programs of the Chamber of Commerce?

**Mr. Gartley:** Given that we started in August of last year, and of course there was a need to move quickly to stimulate things so as many partnerships as could be created were. As well, we ran intakes. We supported a special initiative, for example, to the food and beverage industry. We had what we called a general uptake into the Southern Ontario development program to support business development in the area. Those things were done to move things quite quickly, given that it was a new agency and given the economic situation in the region.

**Senator Murray:** I will leave it at that. Perhaps sometime someone would like to take a more detailed look at those programs, what they are doing, what they are accomplishing and so on.

Mr. Smith, your statement referred to the 41 community business development corporations, the CBDCs, and then over here the regional economic development organizations, the REDOs. Did we create those, did you create them, or did they just emerge? It seems like a lot of organization for a relatively small territory. You referred to the need for some integration in some places, and I wondered why the region needs so much organization.

**Mr. Smith:** Well, the REDOs originated in Atlantic Canada well before the creation of community futures organizations. They go back to the old DREE, Department of Regional Economic Expansion, and DRIE, Department of Regional Industrial Expansion, days, for those who remember industrial commissions.

ajouté au budget de l'agence. En plus de mettre en oeuvre les programmes actuels, le Programme de développement des collectivités, le programme de développement de l'Est de l'Ontario, les programmes d'infrastructure et les programmes incitatifs comme le Fonds d'adaptation des collectivités, nous avons un financement additionnel d'environ 200 millions de dollars par année pour soutenir d'autres initiatives de nature très comparable à celles mises en oeuvre par les autres.

**Le sénateur Murray :** Avez-vous élaboré de nouveaux programmes?

**M. Gartley :** Des programmes ont été lancés l'an dernier et divers partenariats ont bénéficié de financement dans le cadre du programme de développement du Sud de l'Ontario.

**Le sénateur Murray :** Des partenariats avec qui ou avec quoi?

**M. Gartley :** Il y a un partenariat avec le groupe Yves Landry, avec Manufacturiers et exportateurs du Canada, appelé MEC, pour contribuer à l'application de leur programme SMART avec la Chambre de commerce. Voilà le genre de chose qui a été fait, avec le financement destiné à soutenir le développement d'entreprises individuelles dans la région.

**Le sénateur Murray :** Vous fournissez un complément aux programmes de la Chambre de commerce?

**M. Gartley :** Comme nous avons commencé à travailler en août dernier et que nous devons, bien évidemment, aller rapidement de l'avant pour faire bouger les choses, comme mettre sur pied le plus grand nombre de partenariats possibles. De la même façon, nous avons utilisé des ressources extérieures. Nous avons, par exemple, apporté notre appui à une initiative spéciale dans le secteur des aliments et des boissons. Nous avons enregistré ce que nous avons appelé un appui général au programme de développement du Sud de l'Ontario pour favoriser le développement des entreprises de la région. Nous avons procédé de cette façon pour aller rapidement de l'avant, puisqu'il fallait faire face à la situation économique dans la région et que nous étions une nouvelle agence.

**Le sénateur Murray :** Je vais en rester là. Peut-être que, à un moment donné, quelqu'un voudra étudier ces programmes plus en détail, ce qu'ils font, les résultats qu'ils atteignent ou non.

Monsieur Smith, vous avez fait état dans votre exposé des 41 corporations au bénéfice du développement communautaire, les CBDIC, et puis ailleurs aux organismes de développement économique régional, les ODER. Avons-nous créé ces derniers? Les avez-vous créés ou sont-ils simplement apparus? Cela donne l'impression d'un grand nombre d'organisations pour un territoire relativement petit. Vous avez fait allusion à la nécessité d'une certaine intégration par endroits, et je me demande pourquoi la région a besoin d'un aussi grand nombre d'organisations.

**M. Smith :** Eh bien, dans le Canada atlantique, les ODER sont apparus bien avant les organisations de développement des collectivités. Cela s'est passé à l'époque de ceux les ministères de l'Expansion économique régionale et de l'Expansion industrielle régionale, pour ceux qui se souviennent des commissions

They eventually became economic- and enterprise-oriented, focussing on small business. They were funded, over time, by three levels of government: federal, provincial and municipal.

ACOA became involved in providing funding to the REDOs about seven or eight years before the Community Futures Program was transferred to us from HRDC back in the mid-1990s. The community futures came in, but we already had a network well established and operating efficiently with co-funding from all three levels of government. We did not really need the community futures to play the role that these REDOs were playing. We said we will continue to fund the REDOs with our own A-based money and use the community futures money to fund the community futures organizations, CBDs, but we will not ask them to do the community development role that the REDOs are doing. We have two parallel organizations. They are often in the same building and serve the same territory, but they have different functions and different mandates.

**Senator Murray:** Really?

**Mr. Smith:** Yes, because the community futures organizations primarily do lending and training. They do not do strategic planning at the community level and that sort of thing.

**Senator Murray:** I made the note of what Mr. Watson spoke about. He said in French:

[Translation]

The only source of funding for small and medium-sized enterprises in rural regions.

[English]

The question that struck me is, "Why should this be so?" You gave the answer a bit later in English. I am paraphrasing here, but what I got out of it was that the borrower would not have the security to satisfy conventional lenders.

Again, why should this be so? Are you into loan guarantees? Mr. DeMarco indicates "very rarely," and I wonder why. Do you or these organizations intercede with the banks on behalf of potential borrowers and businesses?

**Mr. Watson:** What is important, as you just pointed out, it is the CFDCs themselves that make the loans and undertake this activity.

They will work closely with banks, credit unions and others on a bunch of cases. They will often syndicate loans so no one is carrying too much risk. The loan guarantees, generally, are things that organizations have tended to move away from. I do not pretend to be an expert in business, but my sense is people find it more complicated than it is sometimes worth for the amounts that we are talking about. The average loan size we deal with is slightly

industrielles. Ces organismes se sont par la suite préoccupés d'économie et d'entreprises, en mettant l'accent sur les petites entreprises. Ils étaient financés, à l'époque, par les trois paliers de gouvernement : le fédéral, le provincial et le municipal.

L'APECA a commencé à fournir des fonds aux ODER sept ou huit ans avant que le Programme de développement des collectivités soit transféré de DRHC, au milieu des années 1990. La notion de développement des collectivités est apparue, et nous disposions déjà d'un réseau bien implanté et fonctionnant efficacement, bénéficiant d'un financement conjoint des trois ordres de gouvernement. Nous n'avions pas vraiment besoin du développement des collectivités pour jouer le rôle que ces ODER jouaient. Nous avons alors dit que nous allions continuer à financer les ODER à même nos services votés et que nous utiliserions les fonds consacrés au développement des collectivités pour financer les organisations de développement des collectivités, les CBDIC, sans demander à toutes pour autant de faire du développement communautaire que les ODER faisaient déjà. Nous avons deux organisations parallèles. Elles se trouvent souvent dans le même édifice et desservent le même territoire, mais elles ont des fonctions et des mandats différents.

**Le sénateur Murray :** Réellement?

**M. Smith :** Oui, parce que les organisations de développement des collectivités se consacrent essentiellement aux prêts et à la formation. Elles ne font pas de planification stratégique au niveau communautaire et ce genre de choses.

**Le sénateur Murray :** J'ai noté ce que M. Watson a dit en français :

[Français]

La seule source de financement pour les petites et moyennes entreprises en régions rurales.

[Traduction]

La question qui me frappe est « Pourquoi doit-il en être ainsi? » Vous avez fourni la réponse un peu plus tard en anglais. Je paraphrase un peu, mais ce que j'ai compris est que l'emprunteur ne disposerait pas des sécurités exigées par les prêteurs traditionnels.

Une fois encore, pourquoi en est-il ainsi? Votre domaine d'activité est-il celui des garanties d'emprunt? M. DeMarco nous a dit « Très rarement » et je me demande pourquoi. Vous ou ces organisations intervenez-vous auprès des banques au nom des emprunteurs éventuels et des entreprises?

**M. Watson :** Ce qui est important, comme vous venez de le souligner, est que ce sont les SADC elles-mêmes qui consentent les prêts et qui s'adonnent à cette activité.

Elles vont collaborer étroitement avec les banques, les coopératives de crédit et d'autres entités dans quantité de cas. Elles vont souvent accorder des prêts consortiaux afin que personne n'ait trop de risque à assumer. En règle générale, les organisations ont tendance à se tenir loin des garanties de prêt. Je ne prétends pas être un expert en affaires, mais il me semble que les gens semblent les trouver plus compliquées que ce n'est parfois nécessaire pour les

under \$50,000. By the time you start setting up loan guarantees for something like that, it is probably far more complicated than it is worth to do for something at that amount.

The bulk of what we see, as the others have described, are loans. It is more than a one-to-one ratio where we would see other people coming in on those loans. One of the great things about a lot of these rural communities is that the different players talk to each other a lot. If there is a new plant coming to town or a new business starting up, people will regularly have spoken to the credit union, the bank, whatever provincial agency might be out there, federally supported agencies and the CFDCs. I do not know if it intercedes in the sense that a lawyer would intercede on behalf of someone, but it adds credibility to an applicant's attempt to get funds from other borrowers if people know that the CFDC is already on side.

**Senator Murray:** To the extent these organizations are into community strategic planning, they are financed by Ottawa, effectively, through the regional agencies. Where do the provinces, municipalities and other organizations come into this community strategic planning?

**Mr. Watson:** It depends a lot on the province. It is very different from place to place. Some provinces have a history of getting very engaged in that type of thing. Others have taken a different approach and have not invested the same types of resources.

One thing that works out in many of these communities is where there are provincial organizations, and sometimes there are municipal ones as well. They have tended to find their own niches on these things. The CFDCs that we work with do not tend to do the same type of community planning as maybe some of the organizations that our colleagues in Atlantic Canada might see at some of the organizations they work with.

We tend to see people working more directly on business loans and things like that rather than what might be more broadly defined as community planning, although many of the same people sit on a whole bunch of different boards. It is just a factor of life in many of these smaller communities where one person who gets known for one set of skills ends up being on the chamber of commerce and a local committee to attract some other business, sitting sometimes on the CFDC board or others.

In some cases, we know there have been cross-appointments on the boards of some provincial and some CFDC organizations. It is done quite deliberately to ensure there is the best cross-pollination that could happen between organizations that are not identical but have some similarity of purpose, certainly, some similarity of interest.

montants dont nous parlons. Le prêt moyen dont nous nous occupons est légèrement inférieur à 50 000 \$. Lorsque vous aurez mis en place les garanties de prêt pour un montant de cet ordre, vous vous retrouverez probablement avec un instrument beaucoup plus compliqué que nécessaire pour un tel montant.

La plupart des transactions que nous voyons, comme les autres l'ont dit, sont des prêts. Ce n'est que lorsque le ratio dépasse un sur un que vous verrez d'autres personnes impliquées dans ces prêts. L'un des avantages de quantité de ces collectivités rurales est que les différents intervenants se parlent entre eux. Si une nouvelle usine doit s'installer en ville, ou une nouvelle entreprise démarrer, les gens en auront le plus souvent parlé à la coopérative de crédit, à la banque, à l'organisme provincial qui peut se trouver là, quel qu'il soit, aux agences bénéficiant de l'appui du fédéral et aux SADC. Je ne sais pas s'il s'agit d'intervention dans le sens de l'intervention d'un avocat au nom de quelqu'un, mais cela ajoute à la crédibilité de la tentative d'un demandeur d'obtenir des fonds d'autres emprunteurs si les gens savent que la SADC l'appuie déjà.

**Le sénateur Murray :** Dans la mesure où ces organisations font de la planification communautaire stratégique, elles sont financées par Ottawa, concrètement en passant par les agences régionales. Où les provinces, les municipalités et les autres organisations interviennent-elles dans cette planification stratégique communautaire?

**M. Watson :** Cela dépend beaucoup de la province. Cela varie d'un endroit à l'autre. Certaines provinces ont l'habitude de s'impliquer dans ce type de questions. D'autres ont adopté une approche différente et non pas investi dans les mêmes types de ressources.

Une solution qui donne de bons résultats dans nombre de ces collectivités est celle impliquant également les organisations provinciales et, parfois, municipales. Elles ont tendance à trouver leurs propres créneaux dans ce domaine. Les SADC avec lesquelles nous travaillons ne font pas, en règle générale, le même type de planification communautaire que peuvent faire certaines des organisations avec lesquelles nos collègues du Canada atlantique travaillent.

Pour nous, nous voyons davantage les gens travailler directement à des prêts aux entreprises et à des solutions comme celles-ci plutôt qu'à ce qu'on peut définir comme sens large comme de la planification communautaire, même si les mêmes personnes siègent souvent à quantité de conseils d'administration différents. C'est tout simplement un aspect de la vie dans nombre de ces collectivités les plus petites dans lesquelles une personne qui se fait connaître pour un ensemble de compétences finit par siéger à la Chambre de commerce et à un comité local pour attirer d'autres entreprises, et siège parfois également au conseil d'administration de la SADC ou à d'autres.

Nous savons fort bien que, dans certains cas, des personnes siègent à plusieurs conseils d'organisations provinciales et de certaines SADC. Il en est ainsi de façon très délibérée pour garantir la meilleure pollinisation croisée possible entre des organisations qui, sans être identiques, ont des objectifs relativement comparables et, très certainement, des centres d'intérêt comparables.

**Senator Murray:** The only point I am making is that a community plan is not worth very much unless it has support, not just from people who are doing it and from the federal agency that may be involved, but the province as well. It would be important to involve the province not just in the planning but the implementation process, and perhaps the federal agency is better positioned to persuade the province to become involved in those exercises. Am I wrong about that? Is it done?

**Mr. Watson:** Certainly, we have a lot of discussions. I would not say that the provinces would feel that the federal government is the best convincer of doing various things, but certainly if you get to the community level, where the CFDCs have worked with the local and provincial entities supported on the ground, we tend to see a lot of cooperation there. In many cases, they will work with the provincial equivalent of the ministry of municipal affairs, for example, who tend to be interested in some of the infrastructure and planning questions that are important. As a department outside our involvement with CFDCs, Western Economic Diversification Canada, just like the other agencies, would work very closely with the provinces.

It depends on the scale of the project before it would trigger significant engagement through our other programs and services because many of the things we are talking about here are at a scale that the CFDCs are the best entity to deliver. If someone is looking for a \$50,000 loan, for example, with a couple of partners, that infrastructure is on the ground through the regional economic development agencies of the province, the community futures development corporations, and in some cases as well, through First Nations investment funds, which different pockets in Western Canada can actually be significant sources of funding.

**Senator Murray:** I have one last thing. Senator Runciman also asked about the Auditor General. We are aware the Auditor General audits ACOA, FedNor, WDO and so forth, but the Auditor General would not go beyond that into the CBDCs and others, would she?

**Mr. Watson:** There are specific rules about that. I cannot remember the specific quotation, but certainly the Auditor General is able to follow money that starts from the federal purse a fair distance. Therefore, to make sure the federal program was run the way it was intended, she can follow the money far enough to do that.

You get into some questions when you go beyond that and look at the organization itself on its own merits, but to the extent you are following the federal money and finding out whether it did what it was supposed to, my understanding — and I can be corrected by anyone more familiar with the specifics — is she can certainly go that far.

**Le sénateur Murray :** Le point sur lequel je voulais insister est que la préparation d'un plan pour la collectivité n'a guère de valeur sans appui, pas uniquement des personnes qui le préparent et de l'agence fédérale qui peut être impliquée, mais de la province également. Il serait important d'impliquer la province, non seulement dans le processus de planification, mais également dans celui de mise en oeuvre, et l'agence fédérale est peut-être la mieux à même de persuader la province de s'impliquer dans de tels exercices. Ai-je tort? Les choses se passent-elles ainsi?

**M. Watson :** Il est certain que nous avons beaucoup de discussions. Je n'irai pas jusqu'à dire que les provinces sont d'avis que le gouvernement fédéral est le mieux placé pour les convaincre de faire diverses choses, mais il est certain que si vous vous adressez au niveau communautaire, où les SADC ont travaillé sur le terrain avec l'appui des entités locales et provinciales, vous verrez alors beaucoup de coopération. Dans de nombreux cas, elles vont collaborer avec l'équivalent provincial du ministère des Affaires municipales, par exemple, qui est assez souvent intéressé par certaines questions d'infrastructures et de planification qui sont importantes. Diversification de l'économie de l'Ouest, à titre de ministère qui n'est pas impliqué directement avec les SADC, va tout comme les autres agences collaborer très étroitement avec les provinces.

C'est en fonction de l'ampleur du projet que nous allons chercher à obtenir une implication importante de nos autres programmes et services parce que, quantité des questions dont nous parlons ici se situent à un niveau qui fait que les SADC sont les mieux positionnées pour s'en occuper. Si quelqu'un envisage de demander un prêt de 50 000 \$, par exemple, avec quelques partenaires, que les infrastructures ont été mises en place grâce aux agences de développement économique régional de la province, les sociétés d'aide au développement des collectivités, et, dans certains cas également, les fonds d'investissement des Premières nations, qui constituent d'autres sources de financement parfois dans l'Ouest du pays, peuvent constituer des sources de financement importantes.

**Le sénateur Murray :** J'ai un dernier point à mentionner. Le sénateur Runciman a également posé des questions concernant le Bureau du vérificateur général. Nous savons que la vérificatrice générale procède à des vérifications de l'APECA, de FedNor, de DEO, et cetera, mais elle ne pourrait pas aller jusqu'au niveau des CBDIC et des autres organismes du même niveau, n'est-ce pas?

**M. Watson :** Il y a des règles précises en la matière. Je ne me souviens pas de la situation précise, mais il est certain que la vérificatrice générale peut suivre assez loin l'argent qui vient du fédéral. Donc, pour s'assurer qu'un programme fédéral a été géré comme il le devait, elle peut suivre l'argent suffisamment loin pour s'en assurer.

Des questions se posent lorsque vous allez au-delà de cela et voulez procéder à une vérification de l'organisation elle-même, mais dans la mesure où vous suivez la trace l'argent fédéral pour savoir s'il a été utilisé comme il devait l'être, à ce que je comprends, et toute personne ayant une meilleure connaissance que moi de ces questions pourra me corriger, elle peut certainement aller jusque-là.

**Senator Murray:** I cannot remember the details, but I think we had a discussion about this with the Auditor General some years ago.

**The Chair:** Senator Murray, we can have that discussion with her next week. She will be coming out with her report, and we will have her before our committee.

The other matter I wanted to share with colleagues in addition to the Auditor General attending our committee is that we will be delving into the Budget Implementation Act; get yourselves a copy and start reading.

If we wanted to pursue this line further, it might be interesting to bring one of the organizations, one of the actual units here and talk to a volunteer and the administrators of one of the various community futures development groups. That might be another interesting thing to do.

You have given us a lot of information. There are five regional economic development agencies represented here. You have seen the line of questioning, the interest and the undertakings. If you could each go back and prepare a submission and send it along to our clerk, that would be helpful for us in our understanding. It is already clear you are doing a fine job, and we very much appreciate you having taken time out this evening to help us understand this a little bit further.

Thank you very much. The meeting is now concluded.  
(The committee adjourned.)

**Le sénateur Murray :** Je ne me souviens pas des détails, mais je sais que nous avons discuté de cette question avec la vérificatrice générale, il y a quelques années.

**Le président :** Sénateur Murray, nous pourrions avoir cette discussion avec elle la semaine prochaine. Elle comparaitra devant notre comité la semaine prochaine avec son dernier rapport.

L'autre chose que je tiens à signaler à mes collègues, outre la comparution de la vérificatrice générale devant notre comité, est que nous allons nous pencher sur la Loi d'exécution du budget. Procurez-vous-en une copie et commencez à la lire.

Si nous voulons pousser cette question plus loin, il pourrait être intéressant de demander à l'une des organisations, l'une des entités réelles représentées ici, de venir à nouveau et de parler directement à un bénévole et aux administrateurs de l'un des divers groupes de développement des collectivités. Cela pourrait être une chose intéressante à faire.

Vous nous avez fourni quantité d'informations. Cinq agences de développement économique régional étaient représentées ici aujourd'hui. Vous avez vu les types de question, les centres d'intérêt et les réponses que nous aimerions obtenir de vous. Si chacun d'entre vous pouvait retourner dans ses bureaux et préparer un exposé, et l'adresser à notre greffier, cela nous aiderait à mieux comprendre toute cette question. Il est déjà évident que vous faites un excellent travail, et nous vous sommes infiniment reconnaissants d'avoir pris du temps ce soir pour nous aider à comprendre ces questions un peu mieux.

Merci beaucoup. La séance est levée.  
(La séance est levée.)



*Atlantic Canada Opportunities Agency:*

Robert K. Smith, Director General, Community Development;  
Kent Estabrooks, Director General, Finance and Administration.

*Industry Canada:*

France Pégeot, Assistant Deputy Minister, Regional Operations;  
Carmen DeMarco, Manager, Program Delivery Northeastern  
Ontario, Program Delivery.

*Federal Economic Development Agency for Southern Ontario:*

Clair Gartley, Vice-President, Business Innovation and Community  
Development.

*Agence de promotion économique du Canada atlantique :*

Robert K. Smith, directeur général, Développement des collectivités;  
Kent Estabrooks, directeur général, Finances et administration.

*Industrie Canada :*

France Pégeot, sous-ministre adjointe, Opérations régionales;  
Carmen DeMarco, gestionnaire de programmes, Région Nord-Est  
de l'Ontario, Réalisation de programmes.

*Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario :*

Clair Gartley, vice-président, Innovations commerciales et  
développement communautaire.



*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

---

WITNESSES

**Tuesday, April 13, 2010**

*Public Service Commission of Canada:*

Maria Barrados, President;  
Donald Lemaire, Senior Vice-President, Policy Branch;  
  
Richard Charlebois, Vice-President, Corporate Management Branch.

**Wednesday, April 14, 2010**

*Western Economic Diversification Canada:*

Daniel Watson, Deputy Minister;  
Cathy Matthews, Director General, Finance and Management  
Accountability.

*Canada Economic Development for Quebec Regions:*

Manon Brassard, Vice-President, Operations;  
Rita Tremblay, Vice-President, Policy and Planning.

*(Continued on previous page)*

TÉMOINS

**Le mardi 13 avril 2010**

*Commission de la fonction publique du Canada :*

Maria Barrados, présidente;  
Donald Lemaire, vice-président principal, Direction générale des  
politiques;  
Richard Charlebois, vice-président, Direction générale de la gestion  
ministérielle.

**Le mercredi 14 avril 2010**

*Diversification de l'économie de l'Ouest Canada :*

Daniel Watson, sous-ministre;  
Cathy Matthews, directrice générale, Finances et responsabilité  
de gestion.

*Développement économique Canada pour les régions du Québec :*

Manon Brassard, vice-présidente, Opérations;  
Rita Tremblay, vice-présidente, Politiques et planification.

*(Suite à la page précédente)*