



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 016 • 2^e SESSION • 40^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 23 avril 2009

Président

L'honorable Shawn Murphy

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

<http://www.parl.gc.ca>

Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 23 avril 2009

• (1530)

[Traduction]

Le président (L'hon. Shawn Murphy (Charlottetown, Lib.)):
La séance est ouverte.

Bienvenue à tous.

Permettez-moi, avant de présenter les témoins, de faire quelques observations, car cette séance est quelque peu inhabituelle. Elle se distingue des séances courantes.

Comme tous les savent, le comité a comme mandat général d'examiner, pour en faire rapport, les dépenses de fonds publics. Autrement dit, il s'agit des comptes de l'exécutif sur les dépenses de fonds publics pour en assurer la prudence et la conformité. Nous ne nous intéressons donc pas à la politique, au processus budgétaire, aux prévisions budgétaires ni aux crédits parlementaires. Avant que les fonds ne soient dépensés, il faut que le Parlement les affecte et les approuve, ce qu'il fait par le processus du budget des dépenses.

Cette règle générale souffre une seule exception: les dépenses du Bureau du vérificateur général. Au cours de cette séance qui, je le répète, sort un peu de l'ordinaire et a lieu chaque année, nous allons entendre la vérificatrice générale et ses collaborateurs expliquer pourquoi ce bureau devrait recevoir environ 72 millions de dollars du Trésor, moins le montant déjà affecté en crédits provisoires. En même temps, nous allons entendre le témoignage de la vérificatrice générale au sujet du Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport sur le rendement de son bureau, qui s'inscrivent dans le processus du budget des dépenses.

D'habitude, à la plupart des autres séances, le Bureau du vérificateur général nous aide, agissant au fond comme notre associé, à exiger des comptes de ministères et organismes sur les dépenses de fonds publics. Aujourd'hui, c'est autre chose. Notre travail de parlementaires est de demander des comptes au bureau sur les fonds qui servent à son fonctionnement, et non seulement sur les dépenses de fonds publics, mais aussi sur le fonctionnement global du bureau, pour voir si celui-ci atteint ses buts et objectifs et s'il est géré avec l'économie, l'efficacité et la probité nécessaires, dans le respect de toutes les lois, politiques et lignes directrices.

Voilà, chers collègues, quelques observations préliminaires.

Nous avons le très grand plaisir d'accueillir la vérificatrice générale. Elle est accompagnée par le sous-vérificateur général, John Wiersema, le vérificateur général adjoint, Ira Greenblatt, et le contrôleur, Jean Landry.

Cela dit, je vous souhaite de nouveau la bienvenue, madame Fraser, ainsi qu'à vos collègues. Je vous cède la parole pour votre déclaration d'ouverture.

Mme Sheila Fraser (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur le Président, nous sommes heureux d'être ici aujourd'hui et nous vous remercions de nous donner l'occasion de discuter de notre Rapport sur le rendement de 2007-2008 et de notre Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010.

Comme vous l'avez dit, je suis accompagnée de MM. John Wiersema, sous-vérificateur général, Ira Greenblatt, vérificateur général adjoint des Services corporatifs, et Jean Landry, contrôleur.

Chaque année, nous avons l'honneur d'aider le Parlement à surveiller les dépenses et le rendement du gouvernement grâce à l'information objective, aux avis et à l'assurance que nous fournissons nos vérifications. Comme vous le savez, nous effectuons trois types de vérification: des vérifications d'états financiers, des examens spéciaux des sociétés d'État et des vérifications de gestion.

Tous nos travaux de vérification sont menés conformément aux normes établies par l'Institut canadien des comptables agréés. Ils sont régis par des méthodes rigoureuses et un cadre de gestion de la qualité. De plus, ces travaux sont soumis à des revues des pratiques à l'interne et à des examens externes par des pairs. Vous avez donc l'assurance de pouvoir vous fier à la qualité de nos travaux.

[Français]

Au cours de l'exercice 2007-2008, sur lequel portait notre dernier rapport sur le rendement, nous avons utilisé 82,3 millions de dollars sur les 86,6 millions de dollars de crédits parlementaires qui nous avaient été accordés, et notre effectif était de 608 équivalents temps plein. Notre coût de fonctionnement net, si l'on tient compte des services fournis à titre gracieux par d'autres ministères et de petits rajustements, était de 92,9 millions de dollars.

Grâce à ces ressources, le bureau a réalisé 152 vérifications, dont 33 vérifications de gestion portant sur divers ministères et organismes, et 11 examens spéciaux de sociétés d'État.

Notre Rapport sur le rendement de 2007-2008 renferme un certain nombre d'indicateurs sur l'incidence de notre travail et des mesures pour évaluer notre rendement. Les tableaux présentant nos cibles et notre rendement réel à l'égard de ces mesures se trouvent à l'annexe I de la présente déclaration d'ouverture.

• (1535)

[Traduction]

Voici les points saillants de notre rendement pour le dernier exercice :

Les comités parlementaires ont examiné 56 p. 100 de nos rapports de vérification de gestion, ce qui représente une légère baisse par rapport aux deux exercices précédents. Nous avons participé à 33 audiences et séances d'information des comités au cours des 113 jours de séance parlementaire.

Les ministères ont déclaré avoir pleinement mis en œuvre 55 p. 100 des recommandations formulées dans les rapports de vérification de gestion déposés quatre ans auparavant, et avoir mis en œuvre, dans une large mesure, 29 p. 100 d'entre elles.

Pour la deuxième année consécutive, le bureau a été reconnu comme l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada et l'un des 10 meilleurs employeurs pro-famille.

Notre sondage de 2008 auprès des employés a révélé que 88 p. 100 d'entre eux estiment que le bureau est un employeur supérieur à la moyenne ou l'un des meilleurs employeurs.

Nous avons également mené un sondage sur la valeur de nos travaux auprès des membres de votre comité et de certains autres comités parlementaires. Nous sommes heureux de constater que ces travaux sont perçus comme étant utiles et qu'il n'y a pas lieu d'apporter d'améliorations importantes.

Nos indicateurs de rendement révèlent cependant que l'année dernière, nous avons éprouvé de la difficulté à respecter le budget d'un bon nombre de vérifications.

Pour ce qui est de la planification de l'exercice 2009-2010, monsieur le président, nous avons décidé de ne pas demander de fonds supplémentaires. Compte tenu des contraintes économiques actuelles, nous prenons des mesures pour réduire une bonne partie de nos coûts. Nous nous sommes fixé comme objectif de réaliser nos mandats de vérification existants et nouveaux avec nos ressources actuelles.

[Français]

Pour y parvenir, nous diminuerons le nombre de nos vérifications de gestion — de 30 à environ 25 par année — au cours des deux prochaines années. De plus, nous déposerons deux rapports par année — un au printemps et un autre à l'automne — plutôt que trois. Nous croyons que grâce à cette mesure, le Parlement aura plus de temps entre les rapports pour tenir des audiences, tout en ayant l'information dont il a besoin pour tenir le gouvernement responsable de l'utilisation des fonds publics. Ces changements nous permettront de réduire le coût global de notre pratique de vérification de gestion. Nous cherchons également des moyens d'accroître l'efficacité en ce qui a trait à nos autres gammes de produits et de réduire les frais d'administration et les coûts indirects.

Le Rapport sur les plans et priorités que nous avons déposé récemment énonce nos trois priorités stratégiques pour l'exercice 2009-2010. Ces priorités sont les suivantes: maintenir notre capacité de vérification en poursuivant nos efforts de recrutement au niveau d'entrée et en améliorant notre programme de formation à l'intention des étudiants, ainsi que nos divers programmes de formation; mettre en œuvre les nouvelles normes internationales de comptabilité et de vérification dans le secteur public canadien au moyen d'une alliance stratégique avec un grand cabinet de comptabilité du secteur privé; et améliorer l'établissement de nos budgets et de notre gestion de projet en prenant un certain nombre de mesures. D'après des résultats

préliminaires pour l'exercice 2008-2009, nous avons déjà obtenu de bons résultats dans certains secteurs.

Vous trouverez à l'annexe II de ma déclaration une liste à jour de nos projets de vérification de gestion prévus. Vous constaterez qu'elle comprend des vérifications de l'administration de la Chambre des communes et du Sénat. Des discussions préliminaires sont en cours avec le Bureau de régie interne de la Chambre des communes et le Comité sénatorial permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration au sujet de ces vérifications. Nous avons aussi commencé une vérification de la gestion de la Cité parlementaire par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

En ce qui concerne nos examens spéciaux, une modification récente de la Loi sur la gestion des finances publiques stipule que les examens spéciaux doivent maintenant être obligatoirement menés tous les dix ans plutôt que tous les cinq ans. Par conséquent, la liste des examens spéciaux que nous vous avons fournie l'année dernière sera modifiée. Nous revoyons actuellement la liste des examens qui seront effectués au cours des prochaines années en fonction de cette nouvelle exigence. Nous afficherons prochainement sur notre site Web la liste des examens spéciaux que nous produirons au cours de la prochaine année.

[Traduction]

Les membres du comité s'intéresseront peut-être au fait que nous avons récemment créé un Groupe national des pratiques professionnelles au sein du bureau. Selon les modalités du protocole d'entente conclu avec les vérificateurs généraux des provinces, nous offrirons à leurs bureaux des services consultatifs techniques en comptabilité et en vérification, des avis de pratiques ainsi qu'un appui en matière de méthodes de vérification des états financiers et de formation.

Nous avons fait au Conseil du Trésor une demande d'autorisation de dépenser pour les sommes recouvrées auprès de nos collègues des provinces. Le Conseil du Trésor nous a informés que l'autorisation proviendra du Budget supplémentaire des dépenses (A).

L'année dernière, nous vous avons fait part de difficultés au sujet de l'application des politiques du Conseil du Trésor aux activités des mandataires du Parlement. Bon nombre de ces politiques, qui s'appliquent à tous les ministères et organismes du gouvernement, ont des répercussions inappropriées sur notre indépendance. Je suis heureuse d'annoncer que nous avons eu des discussions fructueuses à ce sujet avec les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada au cours de la dernière année. Nos craintes ne sont pas entièrement apaisées, mais nous nous réjouissons des progrès accomplis jusqu'à maintenant et nous attendons avec impatience une décision du Conseil du Trésor qui modifiera l'application de certains aspects des politiques du Conseil du Trésor aux mandataires du Parlement.

En terminant, mon personnel et moi-même apprécions votre intérêt et votre appui constants à l'égard de notre travail et nous continuerons à vous aider à tenir le gouvernement responsable de l'utilisation qu'il fait des fonds publics.

Je vous remercie, monsieur le président. Nous serions heureux de répondre à vos questions.

• (1540)

Le président: Merci beaucoup, madame Fraser. Merci de comparaître aujourd'hui et merci de tout votre excellent travail.

Avant de passer au premier cycle de questions, il y a une question de régie interne à régler.

Il s'agit, membres du comité, de l'examen et de l'approbation du procès-verbal de la séance du comité de direction qui a eu lieu le mardi 21 avril. Le texte a été distribué. Les décisions principales portent sur le calendrier de certaines séances.

La présidence accepte la motion d'approbation proposée par Mme Ratansi.

Débat? Sommes-nous tous en faveur?

Des voix: D'accord.

Le président: Très bien.

Passons aux questions. Ce sera d'abord Mme Ratansi, qui aura sept minutes.

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci à la vérificatrice et à son personnel d'être parmi nous.

Comme la séance est télédiffusée... La vérificatrice générale est toujours un mystère pour le public. Il connaît son bureau, il sait que « madame » Fraser est une femme. Il sait que le rôle du vérificateur général est d'examiner les livres et d'assurer la responsabilisation et la transparence, que son bureau fait des vérifications des états financiers, de l'optimisation des ressources, de la gestion, etc. Il compte sur le titulaire de ce poste pour donner l'assurance que l'argent des contribuables est utilisé correctement. Mais parfois, il se demande qui surveille le gardien.

Dans l'intérêt du public, et de tout le monde sans doute — car je suis sûre que tout le monde ne lit pas les rapports de rendement ni le budget des dépenses —, comment le Bureau du vérificateur général est-il amené à rendre des comptes? Qui évalue ses méthodes?

Si je pose la question, c'est qu'il y a maintenant de nouvelles normes des rapports comptables, des normes internationales d'information financière. J'ai donc un certain nombre de questions à poser.

D'abord, quelle sera l'influence sur vos rapports au sujet des comptes du gouvernement, l'influence sur le gouvernement? Deuxièmement, au sujet des fonds que reçoit votre bureau, ces quelque 86 millions de dollars, qui assure la vérification, qui examine les fonds et leur utilisation? Troisièmement, quelle valeur ajoutée votre travail rapporte-t-il non seulement au gouvernement du Canada et à ses organismes, offices et commissions, mais aussi sur le plan international? À l'avenir, quels défis votre bureau aura-t-il à relever dans ses propres services pour devenir plus efficace, plus efficient, etc.?

Je suis persuadé que vous aurez besoin de mes sept minutes pour répondre.

Mme Sheila Fraser: Merci, monsieur le président.

Je vais expliquer d'abord qui vérifie le Bureau du vérificateur général. La question nous est souvent posée, bien entendu. Nos états financiers sont vérifiés par une entreprise du secteur privé nommée par le Conseil du Trésor. Ils sont vérifiés chaque année et figurent dans notre Rapport sur le rendement.

Ce qui est plus important, pour un bureau comme le nôtre, c'est ce que nous appelons les examens par les pairs ou les revues externes de la qualité de notre travail. Il y a un certain nombre d'examen. D'abord, nous faisons nos propres revues internes de pratiques comme les normes professionnelles l'exigent. Les instituts d'experts comptables des diverses provinces viennent examiner notre travail pour s'assurer que nous pouvons continuer à accueillir des étudiants pour qu'ils travaillent et reçoivent une formation chez nous.

Ces dernières années, nous avons commencé à faire des revues externes. La première, portant sur notre pratique de vérification des états financiers, remonte à 1999, et elle a été faite par l'un des grands cabinets d'expertise comptable au Canada. En 2003, une revue a porté sur notre pratique de vérification de gestion. Ce type de vérification est propre aux vérificateurs législatifs. Nous avons beaucoup réfléchi: qui pouvait faire ce genre de revue. Nous avons décidé de faire appel à nos collègues de l'étranger. Une équipe des bureaux nationaux de vérification des Pays-Bas, de la Norvège et de la France, sous la direction de la Grande-Bretagne, est venue faire cette revue. Son rapport se trouve sur notre site Web.

Nous préparons en ce moment une autre revue. Cette fois, elle ne sera pas limitée à de simples domaines de la pratique, mais elle portera sur l'ensemble du bureau, y compris sur nos services généraux. Cette revue sera dirigée par le vérificateur général de l'Australie et y participeront d'autres bureaux nationaux de vérification qui n'ont pas encore été choisis. Dès que les détails seront arrêtés, le comité en sera assurément informé. Toutes ces revues évaluent un système de gestion de la qualité et elles révèlent que notre système est acceptable et que nous nous y conformons. Comme dans toute vérification, il y a des recommandations, bien sûr, et notre plan d'action et les recommandations sont affichés sur le site et montrent comment nous entendons nous y prendre.

Quant à la question précise des normes internationales d'information financière, les IFRS, elles s'appliquent aux sociétés d'État ou à un grand nombre d'entre elles, mais non au gouvernement proprement dit, qui se sert des normes comptables du secteur public. Il s'agit néanmoins d'une initiative majeure qui est en cours, et vous pouvez imaginer que, pour de très grandes sociétés d'État comme Postes Canada, EDC et la SRC, c'est un élément important. Nous avons travaillé avec les sociétés d'État, les encourageant à faire des diagnostics, étudiant avec elles les modifications qu'elles devront apporter à leurs systèmes comptables et autres systèmes de gestion financière, car les IFRS peuvent avoir un grand impact sur beaucoup plus que la comptabilité et les états financiers. Ces normes entreront en vigueur en 2011. Les sociétés doivent bien sûr avoir des chiffres comparatifs. Cela veut dire que les normes devront s'appliquer dès l'an prochain. Cela viendra très rapidement pour ces sociétés d'État.

● (1545)

Mme Yasmin Ratansi: Désolée de vous interrompre, mais si quelqu'un examinait les états financiers des sociétés d'État sans savoir qu'ils ont été établis selon les IFRS, selon le système d'information financière international, en présumant qu'ils ont été faits selon les PCGR, serait-il jeté dans la confusion? Les deux séries de chiffres sèmeraient-ils la confusion chez n'importe qui?

Mme Sheila Fraser: Chose certaine, dans l'année de transition, quand les sociétés d'État adopteront les IFRS comme normes comptables, il faudra donner beaucoup d'information sur le changement et ses conséquences. Il y aura évidemment beaucoup de discussions et d'analyses à faire au départ, ainsi que dans la gestion. Je présume que nous serons aussi de la partie, car ce sera une initiative majeure pour beaucoup de sociétés d'État.

Quant à la valeur de notre travail au plan international, le comité sait peut-être que nous sommes assez actifs sur ce plan. C'est plutôt modeste, comme fraction du budget, mais nous travaillons dans le cadre d'INTOSAI, organisation regroupant tous les bureaux nationaux de vérification ou l'équivalent de tous les pays membres de l'ONU. Notre bureau a toujours été très actif dans cette organisation. Nous dirigeons divers groupes d'étude. Ainsi, nous dirigeons depuis six ans un groupe de travail sur la vérification environnementale. Nous dirigeons maintenant un sous-comité de comptabilité et participons beaucoup à des instances internationales d'établissement des normes de comptabilité et de vérification. Il y a des travaux sur des projets précis financés en grande partie par l'ACDI. Nous collaborons en ce moment à la mise en place d'un bureau de vérificateur général au Mali. Nous avons travaillé en Russie, en Chine et ailleurs. Ce sont des projets très ciblés.

La toute dernière question portait sur les défis à relever. Je dirais que le plus important est de veiller à ce que nous ayons de très bons éléments pour poursuivre le travail. Jusqu'à maintenant, nous avons réussi, et même très bien réussi, mais ce sera toujours un défi. Surtout à cause de toutes ces nouvelles normes, il est indispensable d'acquiescer et de garder la capacité voulue pour relever les défis sur le plan des normes professionnelles. C'est pourquoi nous avons établi une alliance stratégique avec l'un des plus grands cabinets d'expertise comptable.

• (1550)

Le président: Merci beaucoup, madame Ratansi.

Madame Faille, vous avez sept minutes. Je vous en prie.

[Français]

Mme Meili Faille (Vaudreuil-Soulanges, BQ): Merci, monsieur le président.

Merci d'être ici. À l'annexe I de votre présentation, il est question d'objectifs et d'indicateurs. On y parle du « pourcentage de recommandations de vérifications de gestion qui sont entièrement mises en oeuvre quatre ans après leur publication », qui est de 55 p. 100. Quant au « pourcentage des recommandations de vérifications de gestion qui sont en grande partie mises en oeuvre quatre ans après leur publication », il est de 29 p. 100. Pourquoi ces chiffres sont-ils aussi bas? Les cibles pour 2008-2009 sont de 50 p. 100 et de 25 p. 100, et de 75 p. 100 pour 2009-2010.

Quelles sont vos attentes par rapport à vos recommandations? Le bureau participe-t-il au processus, comme le fait le Conseil du Trésor, d'après ce qu'on nous a dit au début de la semaine, lorsqu'il revoit ses politiques ou entreprend des consultations avec différents ministères?

Mme Sheila Fraser: Nous avons établi les indicateurs en fonction de l'expérience des dernières années. Nous considérons qu'un taux combiné de 75 p. 100 est raisonnable. On peut peut-être l'augmenter quelque peu, si la tendance s'améliore. Cependant, on croit qu'il ne pourra jamais atteindre 100 p. 100, et ce, pour deux raisons. Premièrement, si on mettait ce taux à 100 p. 100, je crains qu'on aurait tendance à faire des recommandations pour y arriver, et les recommandations doivent être assez exigeantes.

Deuxièmement, il faut laisser une certaine marge au cas où les ministères ne seraient pas d'accord avec nous. Aussi, pour des raisons de priorité, la mise en oeuvre d'une recommandation peut prendre plus que quatre ans, qui est la mesure qu'on utilise. Il se peut que les ministères, quand on fait la recommandation 18, nous disent avoir un plan d'action, mais que certaines choses se produisent. Par exemple, en raison de la situation économique qu'on vit actuelle-

ment, il se peut que les ressources doivent être allouées ailleurs et que les ministères ne puissent pas terminer leurs projets.

Mme Meili Faille: Donc, c'est vraiment basé sur les recommandations, sur un chiffre brut, et non sur la valeur qualitative de la recommandation. Certaines recommandations ont été faites il y a déjà 10 ans, et vous faites encore des recommandations similaires. Le gouvernement ne les met pas en oeuvre, mais ce sont tout de même des recommandations assez importantes. Vous n'ajoutez pas de valeur à la recommandation, vous ne dites pas si elle est plus ou moins importante. Vous présentez un chiffre brut.

Mme Sheila Fraser: On estime que toutes les recommandations sont importantes parce qu'en règle générale, il y en a assez peu dans une vérification. Là où il y a un élément qualitatif, c'est en ce qui concerne le temps qu'il faut pour mettre en oeuvre une recommandation et la difficulté de le faire. Ça, on ne l'évalue pas, mais on croit qu'en règle générale, quatre ans plus tard — ce sont vraiment des recommandations qui ont été faites il y a quatre ans —, 75 p. 100 d'entre elles devraient être mises en oeuvre.

Mme Meili Faille: D'autre part, à l'annexe 1, où on parle des échéanciers et des budgets, vous avez une très bon taux de succès du côté du respect des échéances. Je vous en félicite. Cela facilite aussi notre travail. Je pense que vous recevez aussi une note positive en ce qui a trait au milieu de travail respectueux. Je pense que les gens sont heureux de travailler pour vous.

Par contre, qu'est-ce qui cause problème par rapport au budget? Est-ce parce qu'une fois que vous commencez les vérifications, c'est plus complexe que vous ne l'aviez prévu? Prenons l'exemple des vérifications de gestion: le chiffre réel est de 48 p. 100, et vous visiez 70 p. 100.

Mme Sheila Fraser: Il y a plusieurs facteurs. D'abord, il faut admettre que l'établissement du budget n'était pas aussi rigoureux et peut-être pas aussi complet qu'il aurait dû l'être. Dans les vérifications de gestion, parfois les équipes planifiaient leur travail mais ne considéraient pas toutes les autres personnes qui devaient intervenir. Évidemment, cela entraîne une demande de temps additionnel.

En ce qui concerne les vérifications de gestion, selon nos statistiques, on s'est améliorés beaucoup. Je serai heureuse de parler de ces résultats l'an prochain avec le comité. Là où on a toujours un défi, c'est au chapitre des vérifications financières. Bien honnêtement, on devrait être en mesure d'établir un budget plus réaliste, parce qu'on est là toutes les années. La difficulté actuelle réside souvent dans des changements de normes comptables et on sous-estime le temps qui sera nécessaire pour faire la vérification. Il y a parfois aussi des discussions avec les entités qui n'ont peut-être pas bien compris la norme et on doit, dans une certaine mesure, prendre plus de temps pour produire ces vérifications.

• (1555)

Mme Meili Faille: C'est ce qui explique un peu la réduction du nombre de vérifications que vous ferez; c'est une revue afin de mieux répondre aux échéanciers et d'avoir un budget plus réaliste pour effectuer les travaux. C'est pourquoi vous en diminuez le nombre?

Mme Sheila Fraser: En partie, mais d'autres mandats et d'autres responsabilités se sont ajoutés. En période économique plus normale, nous serions retournés demander des fonds additionnels, mais nous avons décidé, compte tenu de la situation actuelle, que ce n'était pas le temps de faire cela. Nous avons plutôt choisi de réduire le volume de travail, mais nous considérons tout de même que 25 vérifications de gestion, c'est acceptable pour ne pas dépasser les limites du budget que nous avons eu l'an passé.

Mme Meili Faille: En ce qui a trait aux examens spéciaux, est-ce l'une de vos recommandations de faire dorénavant les vérifications tous les cinq à dix ans ou est-ce vraiment parce que les directives du budget de 2009...?

Mme Sheila Fraser: C'est une recommandation que nous faisons depuis plusieurs années au gouvernement. En fait, c'est une exigence de toutes les sociétés d'État. Il y a des sociétés d'État qui sont relativement petites, qui doivent avoir une vérification de tout leur système et de leurs pratiques tous les cinq ans. Par contre, il y a des ministères qu'on vérifie tous les dix ans. Alors, l'effort de vérification était disproportionné. Il y a un article dans la loi qui stipule qu'un examen spécial peut être demandé plus tôt par le conseil d'administration, le gouvernement ou le vérificateur général.

Le président: Merci beaucoup, madame Faille.

[Traduction]

Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci, madame la vérificatrice générale, de votre exposé et merci à votre personnel. Tout le monde le répète, mais il faut qu'on sache bien que vous faites un excellent travail dans l'intérêt des Canadiens. C'est un plaisir de travailler au comité avec quelqu'un de votre stature. Je peux seulement espérer que, à l'avenir, vos successeurs sauront atteindre le même niveau d'excellence.

Mme Sheila Fraser: Merci.

M. David Christopherson: C'est bien mérité.

Une question générale a surgi au comité de direction. Vous avez raison, on la pose sans cesse. Je l'ai posée comme nouveau député et je la pose encore de temps à autre: qui vérifie le vérificateur? qui surveille le vérificateur?

J'ai vu la dynamique et je comprends tout cela. La réflexion que je me fais toujours, c'est que, chaque fois que nous faisons comparaître quelqu'un, il y a le yin et le yang. Le sous-ministre dit que tout fonctionne à merveille, qu'il y a de belles solutions à tous les problèmes, et puis vous ou l'un de vos collègues fait entendre un autre son de cloche: « Oui, mais... » Cela fonctionne bien. Vous êtes les experts et il vaut mieux pour nous que vous, les experts, soyez là. Nous pouvons poser les questions et tirer nos propres conclusions.

Dans ce cas-ci, et c'est le seul que je connaisse, tout est d'un seul côté. Pas de « oui, mais ». Pas de rapport, personne d'autre. Je vous laisse y réfléchir. Que pensez-vous de cette absence de contreponds, surtout lorsqu'il y a de nouveaux députés? Quoi qu'il en soit, le processus lui-même fonctionne au mieux lorsqu'il existe cette tension naturelle. Elle n'existe pas lorsque vous comparez: c'est votre numéro. C'est très bien pendant que vous êtes titulaire, mais ce ne sera peut-être pas toujours ainsi. Nous devons donc nous assurer, dans l'intérêt du Parlement et des Canadiens, que le système fonctionne bien.

Je vous laisse le soin de commenter et je vais passer à ma prochaine question.

Dans votre déclaration liminaire, qui m'a plu, vous signalez, à la page 3, numéro 10, que vous avez eu du mal, l'an dernier encore, à respecter le budget d'un grand nombre de vos vérifications. Je vous suis reconnaissant de cette franchise. Ma question tient au fait que, après avoir fait cette affirmation, vous ne dites pas comment vous allez régler le problème. Lorsque je consulte le rapport, je constate que, pour ce qui est du respect des échéances et des budgets des vérifications, pour ce qui est de vos attentes, le pourcentage le plus

élevé est de 70, et c'est celui des vérifications de gestion, des vérifications des états financiers des sociétés d'État, des organisations fédérales. Il y a 70 p. 100 dans un cas, 55, dans un autre et 70 dans un troisième cas.

Aidez-moi à comprendre pourquoi, tout en admettant que les résultats de l'an dernier n'étaient pas assez bons, l'objectif proposé n'est-il que de 70 p. 100. Aidez-moi à comprendre comment vous pouvez viser moins... Si vous savez que vous ne pourrez pas respecter le budget, ne faites-vous pas des rajustements au départ, de sorte que, même si le nombre est moins élevé, les normes de qualité soient respectées. Mais il ne me semble pas qu'un plan qui dit: « Voici ce que nous allons faire, et nous visons un taux de réussite de 70 p. 100 »... Pourquoi ne pas viser un pourcentage plus élevé, d'autant plus que vous avez admis qu'il y avait là un problème?

• (1600)

Mme Sheila Fraser: Je ne demanderais pas mieux que d'avoir des objectifs plus élevés.

J'en reviens à votre première observation sur le fait qu'il n'y a pas de contrepartie. Je suis d'accord avec vous. Le comité voudra peut-être envisager, lorsque nous faisons faire un examen par des pairs, de tenir une audience ou d'avoir un échange avec le vérificateur général de l'Australie. C'est envisageable.

Le comité pourrait songer aussi à autre chose à l'avenir. Nous avons un comité de vérification, comme les grands ministères. Le comité pourrait inviter le président de notre comité de vérification, qui reçoit tous nos rapports de vérification interne. Il pourrait demander quels mécanismes nous avons mis en place pour donner suite.

M. David Christopherson: Comme préparation à cette séance, tenir une autre séance avec ces gens-là...

Mme Sheila Fraser: Tout à fait. Nous pouvons probablement chercher les moyens de vous offrir cela.

Quant aux cibles, nous avons pris un certain nombre de mesures. D'abord, pour sensibiliser les gens à l'importance de la question, nous avons annoncé que cela ferait partie du programme de rémunération au rendement l'an prochain. Lorsqu'on touche à leur portefeuille, les gens commencent à faire vraiment attention.

Nous examinons davantage les budgets et nous donnons à l'interne des cours sur la gestion de projets dans l'espoir que tout cela nous aidera. Il s'agit seulement d'encourager les responsables à réfléchir un peu plus lorsqu'ils préparent le budget initial. Le budget terminé, nous ne le modifions pas en commençant le travail. Si de grands problèmes surgissent, on signalera un écart. Il faut s'attendre à des problèmes dans certaines vérifications, soit de nouvelles normes de comptabilité mal comprises par les entités vérifiées, soit des erreurs appréciables que nous relevons à l'occasion. Je dirais aussi que le pourcentage est beaucoup plus faible dans les organisations et organismes territoriaux, et c'est en grande partie une question de capacité.

Pour le respect des échéances, le pourcentage est aussi beaucoup plus faible. Dans bien des cas, nous produisons des rapports qui ont deux ans. C'est que nous envoyons des équipes et que les organisations ne sont pas prêtes. Nous retirons les équipes. Il y a un problème de capacité dans le Nord. Nous essayons de collaborer avec les responsables pour régler le problème, mais ces organisations n'ont pas la même capacité que les sociétés d'État.

M. David Christopherson: Dans le même tableau, à l'annexe I qui suit vos observations liminaires, on lit, à propos des projets dont l'échéance a été respectée: « Organisations fédérales — sans date d'échéance prévue par la loi », et le pourcentage est de 70. Le chiffre réel de 2007-2008 est de 81 p. 100, mais vous fixez la cible à 70 p. 100. Il n'y a pas encore de chiffre réel pour 2008-2009, mais la cible était de 70 p. 100 et elle est la même pour 2009-2010. Pourtant, le chiffre réel de 2007-2008 était de 81 p. 100. Vous atteignez donc 81 p. 100, puis vous ramenez la cible à 70 p. 100 pour les deux années suivantes.

Mme Sheila Fraser: Je ne puis qu'être d'accord avec le député. Il faudrait que ce soit plus haut. Je n'ai pas vraiment d'explication. Je ne sais pas au juste...

M. David Christopherson: Je devrais laisser tomber tout de suite. Cela n'arrive pas très souvent.

Des voix: Oh, oh!

Mme Sheila Fraser: Non, je suis d'accord avec vous. Je crois que vous avez raison. Nous ne devrions pas avoir une cible inférieure au rendement de l'année précédente.

•(1605)

M. John Wiersema (sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général du Canada): Tout ce que je peux ajouter, monsieur Christopherson, c'est que nous n'avons pas modifié la cible pour la ramener à 70 p. 100. Elle était à ce niveau, et nous l'avons maintenue. Mais nous avons montré que nous pouvions faire mieux, et nous devrions toujours faire mieux.

M. David Christopherson: Merci.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Christopherson. Merci à vous, monsieur Wiersema et madame Fraser.

Monsieur Weston, vous avez sept minutes.

M. John Weston (West Vancouver—Sunshine Coast—Sea to Sky Country, PCC): Difficile de faire aussi bien que mon collègue, puisque la vérificatrice vérifiée se sent réprimandée par mon collègue.

Merci, monsieur le président.

Merci encore à Mme Fraser et à ses collaborateurs d'être parmi nous. Ils m'excuseront à l'avance, car je dois partir tôt pour prendre l'avion.

La tradition de la vérification des vérificateurs remonte à l'époque romaine, et la question que vous avez posée, monsieur Christopherson, je m'en souviens depuis mes cours de latin: « Qui vérifie les vérificateurs? » Il est remarquable que nous nous inscrivions dans la même tradition, d'autant plus que les gens disent souvent que nous n'avons pas au Canada les freins et contrepoids qui existent chez nos voisins du Sud. Ici, nous appliquons ce très important système de freins et contrepoids. Merci encore de votre travail.

Ma première question porte sur l'examen par les pairs confié à l'Australie, dont vous avez parlé. Quand aura-t-il lieu? Pourrions-nous avoir la présentation que vous avez proposée?

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, je vais laisser à M. Wiersema le soin de préciser quand cela aura lieu.

M. John Wiersema: Merci, monsieur le président.

La vérificatrice générale a communiqué avec son homologue australien, et j'ai des contacts régulièrement avec le vérificateur général adjoint de l'Australie. Nous avons eu nos premiers entretiens sur le mandat de l'examen par les pairs.

L'équipe australienne entend faire une première visite préliminaire et commencer à délimiter le champ de l'examen. Ce sera en juin, je crois. Nous mettrons alors la dernière main au mandat de l'examen par les pairs et nous ne demanderons pas mieux que de le communiquer au comité à ce moment-là. Quant à savoir quels autres pays participeront, les discussions se poursuivent. L'Australie n'a pas pris de décision définitive sur la question. Nous prévoyons que l'équipe fera une autre visite pendant laquelle se fera le gros du travail de vérification, à l'automne et peut-être au début de l'hiver.

Nous souhaiterions vraiment que cet examen soit terminé et qu'il en soit fait rapport, avec la réponse de la vérificatrice générale, et qu'il soit rendu public au plus tard à l'été 2010. Tout sera terminé à l'été ou à l'automne 2010.

M. John Weston: Madame la greffière, on pourrait nous le rappeler pour que nous ayons la possibilité de participer. Ce serait un travail intéressant pour le comité.

Au paragraphe 12, madame Fraser, il est question de réductions. Cela fait suite à un autre paragraphe où vous dites que vous faites de votre mieux, en cette période difficile, pour réduire les dépenses. Cela me semble louable, et je me demande si, en essayant de réduire les dépenses, vous avez tiré des leçons dont on pourrait s'inspirer dans d'autres secteurs de l'appareil gouvernemental.

Mme Sheila Fraser: Je vais vous parler de certaines mesures que nous avons prises.

Comme vous pouvez le comprendre, le gros de notre travail de vérification des états financiers se fait au même moment. Il y a une période de pointe très intense, puisque la majorité des exercices prennent fin le 31 mars. La période de mai, juin et juillet est extrêmement chargée. Par le passé, nous avons dépensé jusqu'à 800 000 \$ pour obtenir les services de vérificateurs généralistes des états financiers qui nous épaulent pendant cette période.

Cette année, nous nous sommes donné comme objectif de n'engager personne, et nous avons affecté tous les comptables du bureau à la vérification des états financiers. Nous avons modifié les échéances pour retarder certains travaux et pouvoir en réaliser d'autres. Voilà où nous en sommes. Il faudra peut-être recourir à des contractuels, car nous risquons de perdre du personnel à cause du roulement normal, mais il reste que c'est une mesure que nous prenons: réduire de beaucoup nos dépenses en contrats.

Il a d'autres initiatives. J'invite M. Greenblatt à vous parler un peu d'autres mesures que nous avons prises.

M. Ira Greenblatt (vérificateur général adjoint, Services corporatifs, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci.

Nous avons considéré l'ensemble des services. J'ai demandé à tous les groupes des services généraux de trouver des coupes de 15 p. 100 dans leurs budgets, et ils l'ont tous fait. Dans la rémunération au rendement, nous avons fait des coupes qui correspondent aux décisions prises ailleurs dans les services gouvernementaux. Nous avons éliminé par exemple des projets en technologie que nous devions réaliser cette année et dont il est question depuis longtemps. Nous les avons retardés et retirés du budget pour l'année à venir.

Comme Mme Fraser l'a dit, nous avons réduit de 800 000 \$ le budget des contrats. Nous avons considéré les déplacements à des fins administratives et aussi, très sérieusement, à des fins de vérification. Nous avons éliminé tout ce qui pouvait l'être. Il y a beaucoup d'éléments modestes et quelques-uns qui sont plus importants, comme les 800 000 \$ dont Mme Fraser a parlé, des projets en technologie, et un certain nombre de petites choses un peu partout.

• (1610)

M. John Weston: Monsieur Greenblatt, vous avez parlé des déplacements. Y a-t-il des politiques particulières en matière de déplacements que vous avez recommandées chez vous et qui pourraient s'appliquer ailleurs?

Mme Sheila Fraser: Nous suivons généralement la politique du gouvernement sur les déplacements. Une différence qui subsiste depuis plusieurs années est que nous n'autorisons pas les voyages en classe Affaires au Canada. Certaines dispositions de la politique gouvernementale permettent de voyager en classe Affaires pour nos équipes qui vont au Yukon ou dans les Territoires du Nord-Ouest, par exemple. Les voyages durent des heures. Ce n'est rien de neuf. Nous encourageons les gens à se servir de certificats de surclassement, par exemple.

M. John Weston: Comme employeur, vous avez d'excellents résultats, comme on le voit à la page 3 de l'annexe I. Vos employés disent que le bureau est le meilleur employeur ou un employeur supérieur à la moyenne.

Auriez-vous un élément à signaler, dans votre bureau, qui pourrait faire de nous tous de meilleurs employeurs?

Mme Sheila Fraser: Je dois avouer que je suis très fière de ces résultats. Nous avons eu un taux de réponse de 92 p. 100. Il n'y a pas que 20 p. 100 des employés qui disent aimer travailler au bureau. La grande cause, c'est que nous accordons vraiment beaucoup d'attention à la gestion des ressources humaines. Dans notre système de rémunération au rendement, c'était autrefois le premier facteur. Maintenant, la moitié de la rémunération au rendement est accordée pour le produit et la moitié pour la gestion du personnel. Nous avons mis l'accent là-dessus. Et nous avons accordé beaucoup d'attention à ce que le personnel nous disait dans les sondages auprès des employés.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Weston. Merci, madame Fraser.

Avant de passer au deuxième tour de questions, je voudrais aborder un ou deux points. D'abord, madame Fraser, votre bureau s'est soumis au processus du comité chargé d'étudier le fonctionnement et la surveillance des mandataires indépendants du Parlement. Ce comité a proposé le montant sur lequel le comité va se prononcer cet après-midi. À votre avis, avez-vous des ressources suffisantes pour remplir le mandat que vous confie la Loi sur le vérificateur général?

Mme Sheila Fraser: Oui, monsieur le président, les fonds que nous recevons me conviennent.

Le président: Deuxièmement, dans votre rapport sur le rendement, je crois, à propos des examens spéciaux, vous avez signalé un organisme d'État qui a été jugé déficient à deux examens de suite. De quel organisme s'agit-il?

M. John Wiersema: Monsieur le président, si vous voulez parler des faits saillants...

Le président: Oui.

M. John Wiersema: ... la société qui a accusé des lacunes répétées importantes est Énergie atomique du Canada limitée. Elles ont été relevées au cours de l'examen spécial précédent et du plus récent. Il s'agit de difficultés sur le plan stratégique qui n'ont toujours pas été réglées.

Le président: J'en reviens à Mme Fraser. Je voudrais connaître votre avis sur une question à laquelle le comité s'intéresse depuis des années et dont il s'est inquiété. Il s'agit de la rémunération et des avantages sociaux, et plus précisément de la rémunération au rendement. Comme vous le savez, le comité s'est préoccupé par le passé de la transparence du régime. Je n'ai pas d'objection à ce qu'on verse une prime à un employé qui a un rendement exemplaire, mais il est arrivé dans certains ministères que, petit à petit, cette rémunération devienne presque universelle. Dans certains, c'est 100 p. 100. Dans la plupart, c'est 90 p. 100.

J'ai l'impression que ce régime est devenu une rémunération supplémentaire qui n'est pas aussi transparente que, comme député, je le souhaiterais. Les parlementaires ne connaissent pas les critères utilisés. Pourriez-vous nous expliquer comment vous vous y prenez? À la page 45 de votre Rapport sur le rendement pour la période terminée le 31 mars 2008, vous parlez de fourchette de rémunération. Quels sont les pourcentages? Comment les établissez-vous? La prime est-elle donnée à tout le monde, comme cela se fait dans certains ministères? Je dois signaler, mais vous êtes tout à fait au courant, que le groupe du premier ministre chargé de la fonction publique s'est intéressé également à ce problème.

• (1615)

Mme Sheila Fraser: Merci, monsieur le président.

Notre régime de rémunération au rendement est différent de celui du gouvernement. La rémunération au rendement que nous accordons à nos employés dans différentes catégories est inférieure à la rémunération comparable offerte dans la fonction publique fédérale.

Dans notre régime, le rendement de chaque employé est évalué chaque année par son surveillant, qui établit une cote. Comme je l'ai dit, la rémunération au rendement a deux composantes, l'une pour la gestion de produits et l'autre pour la gestion des ressources humaines. Les catégories sont de 80, 100, 120 et plus de 120 p. 100. Nous avons également fixé des cibles pour la majorité des membres du personnel, 60 ou 70 p. 100 — je suis désolée, je n'ai pas le chiffre sous les yeux, mais je peux vous le communiquer — pour atteindre 100 p. 100, c'est-à-dire qu'ils répondent aux attentes. Très peu se situent à 80 p. 100, soit un niveau inférieur aux attentes, et très peu dans les catégories de 120 ou de plus de 120 p. 100.

Une fois que les surveillants ont fait les évaluations initiales, le comité de direction se réunit et discute des cotes pour toute la catégorie de la direction, qui représente environ 200 personnes. Nous veillons à ce que les cotes soient cohérentes et équitables pour éviter que certains ne soient trop généreux ou punitifs, et nous établissons les catégories et les montants. Vous pouvez prendre connaissance des montants à la page 45 de notre rapport sur le rendement. Ils sont versés aux employés.

Les professionnels sont syndiqués. Nous avons négocié avec le syndicat un petit pourcentage, qui peut atteindre 15 p. 100, pour l'octroi de primes au rendement, dont le maximum est de 3 000 \$.

Le président: À la page 45, vous indiquez qu'il y a environ 608 employés. Quel pourcentage d'entre eux reçoivent des primes de rendement?

Mme Sheila Fraser: Un peu plus du tiers.

Le président: Très bien. Si vous n'avez pas d'objections, madame la vérificatrice, pourriez-vous nous faire parvenir une note pour expliquer exactement ce dont il s'agit? Le régime est un peu différent de ce qu'on observe dans divers ministères. Si vous pouviez donc...

Mme Sheila Fraser: Bien sûr.

Le président: ... nous faire parvenir une note qui explique exactement comment les primes au rendement sont établies et les pourcentages de chaque catégorie... C'est important, car c'est un problème qui se pose à nous.

Comme vous le savez, nous avons vu un certain nombre de problèmes au fil des ans. M. Williams ou moi avons posé la question à la personne qui, du moins nous semblait-il, était la cause du problème: « Avez-vous reçu votre prime de rendement? » Et la réponse était invariablement la même: « Bien sûr. Oui, je l'ai reçue. »

Au prochain tour, chacun aura cinq minutes.

Madame Crombie, vous avez cinq minutes.

Mme Bonnie Crombie (Mississauga—Streetsville, Lib.): Merci.

Bienvenue à la vérificatrice générale et à ses collaborateurs.

Je vous félicite tous d'un rapport de rendement très favorable: 152 vérifications, ce qui est considérable, dont 75 à 90 p. 100 ont respecté les échéances et environ la moitié ont respecté le budget. Il y a place pour de l'amélioration, mais je vous adresse mes plus chaleureuses félicitations pour avoir été classés parmi les 100 meilleurs employeurs et les 10 les plus respectueux de la famille. De toute évidence, les employés du Bureau du vérificateur général sont très heureux d'y travailler, et le bureau est l'un des 20 meilleurs employeurs de la région de la capitale.

Je remarque que le taux de maintien en poste est de 86 p. 100, ce qui est inférieur à votre cible. Pourquoi pensez-vous que cela ne répond pas aux attentes? Le chiffre semble bon, 86 p. 100. Pourquoi était-ce inférieur à votre norme?

Mme Sheila Fraser: Par le passé, nous avons toujours eu un taux de roulement d'environ 10 p. 100. C'est pourquoi nous avons visé 90 p. 100, et 10 p. 100 est un chiffre plutôt normal. Ce genre d'attrition est nécessaire. Il faut s'y attendre soit à cause des départs à la retraite, soit simplement pour renouveler notre effectif.

Nous sommes un peu préoccupés à certains niveaux. Nous perdons des gens à certains échelons. Il faut donc probablement... En soi, un taux de 86 p. 100 ne fait probablement pas problème. Tout dépend de la répartition des départs.

●(1620)

Mme Bonnie Crombie: Cela me semble plutôt bon, en fait.

Mme Sheila Fraser: Nous nous en tirons bien, en tout cas par rapport aux grandes études d'expertise comptable. C'est la répartition des départs qui présente des difficultés, car nous devons essayer de garder les jeunes professionnels pour faire tout ce travail de vérification.

Mme Bonnie Crombie: Je pourrais poursuivre dans le même sens, mais il y a d'autres questions que je voudrais aborder.

D'abord, au dernier tour de questions, je vous ai demandé ce qui se passait lorsque des ministères ne suivant pas vos recommandations. Je voudrais y revenir et parler de la mise en oeuvre des recommandations après la vérification de gestion. On a signalé qu'il incombait aux ministères et organismes d'apporter les correctifs. Nous avons établi qu'un délai de quatre ans est raisonnable pour mettre les recommandations en oeuvre et que, sur vos 196 recommandations, 55 p. 100 ont été mises en oeuvre intégralement et 29 p. 100 dans une bonne mesure.

Le président du comité vient de signaler un problème notable à l'EACL, l'Énergie atomique du Canada limitée. Vous aviez déjà signalé auparavant des problèmes stratégiques et des lacunes chez elle, et notamment des problèmes stratégiques à résoudre concernant l'achèvement de l'installation de production d'isotopes et l'obtention des permis nécessaires, et l'obtention de fonds pour remplacer des installations vieillissantes.

Y avait-il d'autres lacunes à l'EACL à l'époque? Et si vous le voulez bien, pourriez-vous parler de la question plus vaste: comment vérifiez-vous quelles recommandations ont été mises en oeuvre et dans quelle mesure? Comment votre bureau peut-il faire augmenter le taux de mise en oeuvre de ses recommandations?

Mme Sheila Fraser: Commençons par les dernières questions.

Le pourcentage des recommandations mises en oeuvre est un renseignement que les ministères nous communiquent. Ils font leur évaluation et nous l'examinons pour voir si elle est raisonnable, mais nous n'allons pas sur place pour voir si tout est exact. C'est seulement au moment des vérifications de suivi que nous pouvons évaluer s'il y a eu des progrès ou non.

Il y a une chose qui serait très utile, et le comité pourra peut-être y réfléchir à un moment donné. Des comités ministériels de vérification ont été mis sur pied assez récemment, avec parfois des participants très impressionnants de l'extérieur du gouvernement. L'une de leurs principales responsabilités est le suivi des recommandations, que ce soit les nôtres ou celles de la vérification interne. Il serait peut-être intéressant que le comité discute avec certains des membres de ces comités pour savoir ce qu'ils font, comment ils interprètent leur rôle et s'ils observent des progrès.

Quant à l'EACL, depuis des années, peut-être depuis les années 1990, nos examens spéciaux soulèvent la question de l'orientation stratégique de l'organisme et de son financement. Dans le dernier rapport, nous avons signalé les difficultés stratégiques que présente le remplacement d'un réacteur. Un projet était en place depuis des années, et cela ne donnait rien. Le gouvernement l'a annulé depuis.

Mme Bonnie Crombie: On me coupe la parole, mais pourriez-vous dire comment nous pourrions mieux encourager les ministères à suivre vos recommandations?

Mme Sheila Fraser: Je dirais en tenant des séances, en réclamant des plans d'action, en faisant un suivi et peut-être en faisant appel aux comités de vérification. Je crois que les comités de vérifications seront utiles.

Le président: Merci, madame Crombie.

Merci à vous, madame Fraser.

Monsieur Saxton, vous avez cinq minutes.

M. Andrew Saxton (North Vancouver, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci à vous, madame la vérificatrice générale, et à vos collaborateurs de comparaître de nouveau devant le comité.

Vous avez dit tout à l'heure que vous ne demandiez pas davantage de fonds cette année. Je tiens à vous féliciter de faire preuve de rigueur en cette période difficile pour l'économie.

J'ai remarqué sur votre site Web que vous avez rendu publique cette semaine une vérification interne sur les fonctions de dotation à votre bureau. Qu'a-t-on trouvé, en général? Qui a fait les vérifications? Que fera-t-on à l'avenir?

• (1625)

Mme Sheila Fraser: Merci.

Monsieur le président, je vais inviter M. Greenblatt à répondre à la question.

M. Ira Greenblatt: La vérification interne a été faite par nos propres services, évidemment, et elle s'est déroulée l'an dernier. Les recommandations majeures étaient les suivantes.

D'abord, nous devons nous assurer que notre politique de dotation est conforme à la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Nous approuvons cette recommandation et nous lui avons donné suite.

La deuxième recommandation veut que nous fassions participer l'équipe de gestion au processus de dotation au lieu de le laisser uniquement aux RH. Qu'il s'agisse de doter des postes de vérification ou des services généraux, les membres de l'équipe de vérification ou des services généraux qui embauchent participeront au processus d'engagement.

La recommandation voulait que nous veillions à ce que tous ceux qui participent au processus soient pleinement conscients de leurs rôles et responsabilités, car il existe dans l'appareil gouvernemental un nouvel instrument de délégation du pouvoir en dotation. Le groupe des RH a amorcé une démarche afin de s'assurer que tous reçoivent une formation à ce sujet. Jusqu'à maintenant, environ 75 p. 100 de tous les gestionnaires qui peuvent avoir un rôle à jouer ont reçu la formation. À l'automne, nous en serons à 100 p. 100.

Une autre recommandation portait sur la mise en place d'un processus de contrôle pour donner à Mme Fraser, la vérificatrice générale, une assurance suffisante que les mesures de dotation respectent les exigences législatives. Il sera mis en place cette année.

Une autre concernait également le fait que chacun doit être au courant de ses responsabilités.

Voilà quelles étaient les recommandations, et c'est ce que nous...

M. Andrew Saxton: Faites-vous ces vérifications internes régulièrement?

M. Ira Greenblatt: Nous avons un plan qui prévoit des vérifications internes régulières. Je crois qu'il se trouve dans la documentation qui vous a été remise.

John, vous souvenez-vous?

M. John Wiersema: Si je peux me permettre, monsieur le président, nos vérifications internes portent sur nos vérifications, sur la façon dont nous vérifions nos propres vérificateurs... Il doit y avoir de huit à 12 vérifications par an. Et chaque année, nous choisissons une fonction administrative ou une fonction des services généraux pour la vérifier.

M. Greenblatt vient de parler de la vérification aux Ressources humaines. Une vérification est actuellement en cours sur l'implantation d'un nouveau système financier au bureau l'an dernier. La mise en oeuvre et les contrôles du nouveau système font l'objet d'une vérification. Celle-ci tire à sa fin en ce moment même. Les résultats seront sur notre site Web au printemps.

Nous vérifions une fonction administrative chaque année, et puis il y a de huit à 12 vérifications de nos vérifications chaque année.

M. Andrew Saxton: Pourriez-vous me dire un mot des plans de recrutement? Prévoyez-vous engager plus de personnel? Quelles sont les compétences que vous recherchez?

Mme Sheila Fraser: Comme nous réduisons actuellement le nombre de nos produits, nous avons actuellement du personnel excédentaire. Nous étudions un certain nombre de mesures. Si cela vous intéresse, je peux certainement vous dire ce que nous essayons de faire à cet égard.

Nous sommes déterminés à maintenir le recrutement au niveau d'entrée. Nous engageons probablement...

M. John Wiersema: Trente.

Mme Sheila Fraser: ... trente employés par année pour le personnel de vérification. C'est là que se trouvent la plupart des postes de niveau d'entrée. Il faut avoir un titre comptable ou une maîtrise.

Nous avons également un programme pour les étudiants. Ils se forment chez nous. Les comptables peuvent en être à un ou deux ans de l'obtention de leur titre.

Quant aux autres, il s'agit d'un programme que nous avons élaboré nous-mêmes pour les praticiens de la vérification de gestion.

M. Andrew Saxton: Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Saxton.

Monsieur Desnoyers.

[Français]

M. Luc Desnoyers (Rivière-des-Mille-Îles, BQ): Merci, monsieur le président.

Madame la vérificatrice, dans votre déclaration d'ouverture, il est question des vérifications de 2009, 2010 et 2011. En 2009, on parle de l'acquisition de véhicules militaires. Je suppose que ce sont des camions. En 2010, on parle de l'acquisition d'hélicoptères militaires. En 2011, on parle d'équipement militaire.

En quoi consiste cet équipement militaire?

Mme Sheila Fraser: Je ne suis pas certaine qu'on ait défini exactement la nature de cet équipement, mais je pourrais vérifier auprès de l'équipe. On veut procéder à une série de vérifications. On en a parlé, mais on hésite entre la possibilité de faire une autre vérification portant sur l'acquisition d'équipement et celle de vérifier les initiatives d'acquisition qui n'ont pas réussi. En effet, certaines demandes d'offre de services n'ont pas abouti.

• (1630)

M. Luc Desnoyers: Bien sûr, j'aurais tendance à vous dire quoi faire...

Mme Sheila Fraser: Vos questions sont toujours bienvenues.

M. Luc Desnoyers: ... au sujet des avions militaires. Je remarque que pour le printemps 2010, on ne parle pas de la Défense nationale. Les avions militaires pourraient donc constituer l'un des dossiers. Je suis convaincu que mes confrères et consœurs appuieraient l'idée voulant qu'une telle vérification soit faite, d'autant plus qu'en 2010, seulement 24 vérifications de gestion sont prévues. Il y aurait donc de la place pour une vérification additionnelle. Vous avez parlé de 25 vérifications. On pourrait donc traiter des avions, qui sont de l'équipement militaire. Ça devrait générer des retombées importantes au Canada et au Québec, surtout en cette période.

Mme Sheila Fraser: Je vois, monsieur le président, qu'il y a aussi des vérificateurs du côté du comité.

M. Luc Desnoyers: J'ai soulevé ce point et je vais probablement l'aborder de nouveau avec le président et au comité, de façon à assurer que cette vérification va se faire éventuellement. Ma question porte aussi sur les réductions. On parle de faire passer le nombre de vérifications de 30 à 25 et le nombre de rapports de 3 à 2 et de réduire les coûts de déplacement. Or, je suis inquiet de l'impact que ça va avoir, dans le contexte actuel. Il y a en effet une crise économique importante.

Si la crise s'aggrave au cours des mois à venir, les budgets actuels ne couvriront pas nécessairement toutes les dépenses qui devaient être faites. Des vérifications importantes vont être nécessaires parce que beaucoup plus d'argent va être dépensé. Beaucoup plus de contrôles vont être requis. D'après ce que vous dites, il y avait plus de vérifications quand on dépensait moins, mais il va y en avoir moins alors qu'on prévoit dépenser plus. Il va y avoir une réduction de personnel. Vous avez dit plus tôt prévoir des surplus. Ma première question vise à savoir quel va être l'impact de ces mesures. S'il y a une réduction de personnel, en quoi est-ce que ça va affecter votre bureau? Je pense que ça risque d'être majeur pour ce qui est du travail qui devrait être accompli mais qui ne le sera pas dans les années à venir. Y aura-t-il des mises à pied?

Mme Sheila Fraser: D'abord, en ce qui concerne le personnel, il n'y aura pas de mises à pied. J'ai pris un engagement envers mon personnel à ce sujet. On croit que compte tenu du roulement normal au bureau, on va réussir à revenir au niveau souhaité d'ici la fin de l'année. C'est une situation bien temporaire, et on parle d'une vingtaine de postes. On a adopté une approche proactive à l'égard des services de vérification interne de divers ministères. On a demandé à ces gens s'ils avaient besoin de personnel à court terme pour des projets intéressants. En effet, il est important que nos gens

puissent faire du travail significatif et intéressant. Une quinzaine de ministères ont répondu. Ils demandent 60 vérificateurs. Il y a donc une demande assez importante de personnel expérimenté en matière de vérification. Je suis sûre que nous allons réussir à gérer cette situation.

Si ça peut rassurer le comité, j'ajouterai que les services de vérification interne des ministères se sont beaucoup améliorés. Ils font beaucoup plus de travail, maintenant. Je crois que nous pouvons nous fier de plus en plus à ces services. Par exemple, une vérification sur le plan économique est prévue. Nous ne prévoyons pas faire nous-mêmes tout le travail dans tous les ministères. Nous voulons travailler de concert avec les services de vérification interne, qui, je crois, devraient se charger des vérifications dans ces ministères. En travaillant avec eux, nous pourrions être plus efficaces et nous assurer que pour nos fins, le programme de vérification est adéquat. Nous pourrions utiliser leur travail pour faire état des résultats au Parlement. Je pense qu'il faudrait renforcer de plus en plus les services de vérification interne à l'intérieur du gouvernement et faire en sorte que le Bureau du vérificateur général utilise davantage leur travail. Ça nous permettrait de devenir plus efficaces et plus efficaces dans le cadre de nos propres travaux.

• (1635)

Le président: Merci beaucoup, monsieur Desnoyers.

[Traduction]

Monsieur Kramp, vous avez cinq minutes.

M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC): J'ai sept questions à poser, si j'arrive à m'y retrouver. Nous allons essayer de faire rapidement.

En ce qui concerne votre évaluation, les perceptions des membres du comité et des cadres des ministères semblent diverger quelque peu. Chez les parlementaires, le pourcentage des avis favorables atteint 97 p. 100, selon votre objectif et vos indicateurs, alors que le pourcentage des cadres supérieurs qui attribuent une valeur ajoutée à vos vérifications des états financiers n'est que de 55 p. 100, si on en croit votre bulletin, à l'annexe 1.

Le pourcentage des membres des comités parlementaires qui attachent une valeur à votre travail est de 97 p. 100. Je crois que nous sommes tous d'accord. Nous sommes très heureux de votre contribution et nous sommes impressionnés.

Mme Sheila Fraser: Une précision: il s'agit là essentiellement des sous-ministres des ministères que nous vérifions.

M. Daryl Kramp: Oui.

Mme Sheila Fraser: Ils ne sont pas toujours très heureux de nos vérifications.

M. Daryl Kramp: C'est justement où je veux en venir. Est-ce parce que les cadres supérieurs font si bien leur travail qu'ils n'ont pas besoin d'améliorer le programme ou parce qu'ils ont du ressentiment, étant donné que leur gestion laisse à désirer et que vous avez mis le doigt sur les lacunes?

Mme Sheila Fraser: Très souvent, ceux qui répondent aux sondages sont des membres du personnel et pas nécessairement les sous-ministres eux-mêmes. Certaines des observations qui sont faites montrent qu'ils ne sont peut-être pas très heureux que nous ayons choisi de vérifier leur secteur ou de soulever les enjeux que nous avons vérifiés. Vous pouvez imaginer que nous n'attendons pas un taux de satisfaction de 100 p. 100 de ce groupe.

Nous souhaiterions que le taux soit plus élevé. Chaque fois qu'une question est soulevée par un président de comité d'une société d'État ou un sous-ministre, je fais un suivi pour m'assurer que tout est normal.

M. Daryl Kramp: Nous, parlementaires, souhaiterions que le taux soit nettement plus élevé, et nous voudrions que les cadres s'attendent à ce que leur efficacité soit reconnue plutôt que leurs problèmes soient mis en évidence.

Deuxième point. Il s'agit, dans votre budget, du pourcentage des vérifications qui ne respectent pas le nombre d'heures prévu. Dans l'ensemble, toutes vérifications confondues, qu'il s'agisse de la gestion, des états financiers ou des territoires, tous les résultats sont bien inférieurs. Le nombre d'heures est toujours faible par rapport au nombre prévu au budget. Si vous avez utilisé les heures prévues au budget, cela veut-il dire que vous dépassez votre budget de 25 p. 100? Dans l'ensemble, vous êtes de 25 à 30 p. 100 en-deça du nombre d'heures prévu au budget. Si le nombre d'heures prévu au budget correspond à vos attentes, cela veut-il dire que votre budget serait utilisé dans une proportion de 25 p. 100 de plus?

Mme Sheila Fraser: Je ne suis pas sûre de comprendre la question, monsieur le président. Je peux dire que je ne suis assurément pas satisfaite de ce rendement. Nous devons faire beaucoup mieux. Ce genre de rendement est inacceptable, mais nous avons un crédit parlementaire qui nous est accordé. Nous ne le dépassons pas. Donc, les heures qui sont utilisées... Je crois qu'il faut aussi reconnaître que, si nous pensons avoir besoin de 100 heures pour vérifier une entité et qu'il en faut 120, cela sera indiqué comme non...

M. Daryl Kramp: C'est donc là que se fait le compromis?

Mme Sheila Fraser: Ce n'est pas le total des heures. Si on considère cette donnée, ce n'est pas si mauvais, mais ce n'est toujours pas acceptable. Toutefois, nous avons apporté une amélioration notable. Je peux vous dire que maintenant, près de 100 p. 100 des vérifications du rendement respectent leur budget.

M. Daryl Kramp: Une ou deux questions très rapides. Vous avez dit avoir très peu d'employés dont le rendement est médiocre, des gens qui ne sont pas tout à fait à la hauteur. Font-ils l'objet de sanctions?

Mme Sheila Fraser: Nous faisons de très grands efforts pour trouver à ces personnes un poste où elles peuvent apporter une contribution et réussir, et ce poste ne se trouve pas forcément dans notre bureau.

• (1640)

M. Daryl Kramp: Merci. Comparativement, où se situe la rémunération de votre personnel par rapport à celle qui est accordée dans d'autres ministères ou dans le secteur privé pour des compétences essentiellement semblables?

Mme Sheila Fraser: Nous faisons une comparaison. Je me ferai un plaisir de vous la montrer. Nous la communiquons au personnel. Je dirais que nous nous comparons assez bien avec les services gouvernementaux. Aux échelons inférieurs, nous soutenons la comparaison avec le secteur privé. Aux échelons supérieurs, nous ne pouvons pas le concurrencer.

M. Daryl Kramp: Et la comparaison avec d'autres pays? Bien sûr, les comparaisons sont difficiles. Il ne faut pas comparer des pommes et des oranges. Nous avons des institutions et des systèmes différents, par exemple. Qu'il s'agisse de la Grande-Bretagne, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande ou des États-Unis, comment votre budget se compare-t-il au leur — si vous aviez un mandat

semblable? Ou bien votre mandat est-il différent au point qu'aucune comparaison n'est possible?

Mme Sheila Fraser: Nous n'avons pas fait cette comparaison. Je connais les budgets d'autres bureaux nationaux de vérification, mais les mandats sont très différents.

Par exemple, le National Audit Office du Royaume-Uni suit un modèle bien différent du modèle canadien. Il s'agit là-bas d'un gouvernement unitaire, alors que, ici, il y a également des vérificateurs généraux au niveau provincial. Aux États-Unis, le General Accounting Office joue un rôle fort différent de celui du Bureau du vérificateur général.

Je ne suis pas très certaine. L'Australie est peut-être le pays qui se rapproche le plus de nous. Nous n'avons pas fait de comparaison. C'est une chose que nous pourrions certainement faire.

M. Daryl Kramp: C'était simplement de la curiosité.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Kramp.

Monsieur Christopherson, vous avez cinq minutes.

M. David Christopherson: Merci beaucoup, monsieur le président.

Après avoir vu mon collègue, M. Kramp, manquer de temps, je me dis que j'ai moitié moins de questions mais parle deux fois plus. J'aurai probablement le même problème. Je vais essayer quand même d'en poser quelques-unes.

D'abord, à propos des RMR, les rapports ministériels sur le rendement, nous vous avons écrit, en février je crois, pour vous demander s'il était possible de faire une ou deux analyses aléatoires. Vous avez répondu que non. Pourquoi? Je suis persuadé que c'est à cause de la charge de travail, mais je voudrais vous l'entendre dire. Deuxièmement, est-il possible de prévoir ces analyses dans les plans de travail à venir? Sinon, il me semble que nous devrions au moins essayer de le faire.

Monsieur le président, je vais recommander de saisir le comité de direction de la question pour voir comment insérer cela dans notre plan de travail. Si nous ne faisons rien à propos de ces rapports, la pression va se relâcher et nous allons retomber dans les vieilles ornières. Nous commençons à peine à percevoir un changement de culture. Il nous faut des rapports qui correspondent à la réalité. Quoi qu'il en soit, je voudrais connaître votre opinion.

Idéalement, il nous faudrait un plan pour savoir comment nous y prendre sur le plan de l'analyse et quel genre de travail nous ferions. Ensuite, cela ferait partie de nos travaux ordinaires. Lorsqu'ils enverront leurs rapports, les sous-ministres ne sauront pas s'ils seront convoqués ou non. Grâce à cette pression, j'espère que les rapports s'amélioreront.

Deuxièmement, à propos des comités de vérification, c'est une idée assez nouvelle des dernières années. Ils n'en sont pas tous au même point. Ils se mettent à l'oeuvre. La plupart atteignent leur objectif, je crois savoir. Ça va bien, mais c'est une idée nouvelle pour nous.

Quand j'y pense, ce pourrait être un autre outil très utile pour nous. Si nous faisons appel à quelqu'un d'autre, après un de vos rapports de vérification, si ce rapport révèle des choses horribles et si nous avons toutes sortes de problèmes sur les bras, il serait très instructif d'apprendre que le comité de vérification interne du ministère a fait des recommandations dans un certain domaine et qu'il n'en a pas été tenu compte. Il serait bon que nous le sachions.

À l'inverse, si le comité a décelé le problème et fait des recommandations, s'il domine la situation et qu'ensuite, notre rapport confirme, plus ou moins, nous saurions qu'il a la situation en main, que le dirigeant du ministère est informé et que le comité de vérification comprend. Mais c'est nouveau pour nous. Comment pourrions tirer parti de cette expertise et en tenir compte?

Monsieur le président, si nous pouvions obtenir cette réponse à un moment donné et l'inscrire au programme du comité de direction pour que cette partie de notre travail...

Maintenant que vous produirez un rapport de moins chaque année, nous aurons un peu plus de latitude pour faire nos rapports correctement et utiliser certains des nouveaux outils pour mieux faire notre travail.

Rapidement, arrivons-nous à trouver des vérificateurs? Vous avez dit qu'il fallait recruter et garder de jeunes professionnels, notamment, mais il y a une telle demande de vérificateurs. Comment en trouvons-nous pour tous ces comités?

Le dernier point porte sur le Groupe national des pratiques professionnelles. L'un des avantages d'un modèle parlementaire, d'un modèle de gouvernance comme le nôtre, avec des provinces solides, ce sont les synergies. Chacune d'entre elles a un bon vérificateur général et une solide infrastructure. Il n'y a pas un gouvernement fédéral fort et des gouvernements provinciaux faibles; les provinces sont très solides également. Je voudrais que vous en parliez un peu. Y aura-t-il des rencontres? Cela s'est-il déjà fait dans le Commonwealth?

Je suis très impressionné, et je voudrais terminer sur ce ton. Je suis toujours impressionné par votre façon de chercher de nouveaux moyens de faire les choses, de garder des contacts sur la scène mondiale, et de garder le Canada bien au centre des activités pour lesquelles il est reconnu. Nous passons pour des gens convenables, honnêtes, qui essaient d'aider les autres. La bonne tenue de nos comptes publics en témoigne. Cela fait partie de nous, cette excellence de la comptabilité publique. Pourriez-vous nous livrer d'autres réflexions au sujet de cette évolution?

Merci, monsieur le président.

• (1645)

Mme Sheila Fraser: Merci, monsieur le président.

La première question portait sur les RMR. Nous manquions simplement de ressources pour faire cette analyse tout de suite. Je voudrais que notre équipe chargée de cette question essaie de voir ce que nous pouvons faire. Elle a amorcé cette réflexion.

Par exemple, je me demande si nous ne devrions pas examiner toute l'initiative des rapports au Parlement, qui semble durer depuis un bon moment. Il s'agit de fournir une meilleure information aux parlementaires. Il serait intéressant de faire le point. A-t-on réfléchi aux moyens de rendre les RPP et les RMR plus pertinents et plus faciles à comprendre? Il faut adopter une perspective plus large que la simple évaluation de certains RMR. Si le comité le souhaite, nous pourrions lui expliquer les méthodes que nous utilisons pour évaluer les rapports. Ce pourrait même être sur notre site Web. Mais nous pourrions discuter avec les documentalistes et la greffière de la façon de s'y prendre.

Les comités de vérification seront très utiles. Une réserve, cependant, au sujet de leur comparution devant le comité, car il s'agit de comités consultatifs auprès du sous-ministre. Il faut réfléchir à la question. Le contrôleur général rencontre régulièrement les membres des comités ministériels de vérification. Il serait peut-être utile, à un moment donné, que le comité ou certains de ses membres

rencontrent ce groupe pour discuter de la façon de collaborer au sujet de certains problèmes. Nous pouvons certainement proposer au contrôleur général de commencer à réfléchir à la question.

Pour ce qui est de la recherche de vérificateurs, nous avons réussi à atteindre nos objectifs de recrutement. Comme je l'ai dit tout à l'heure, nous ne pouvons pas concurrencer les salaires du secteur privé, mais nous pouvons essayer de le concurrencer sur le plan de la conciliation du travail et de la vie personnelle. C'est grâce à cela que nous pouvons attirer un certain nombre de jeunes éléments très compétents et très brillants. Il faut faire attention et essayer de conserver cet avantage par rapport au secteur privé.

Enfin, le Groupe national des pratiques professionnelles. Nous avons une association des vérificateurs législatifs au Canada, le Conseil canadien des vérificateurs législatifs. Il existe depuis sans doute 10 ans, voire davantage. Il y a deux réunions officielles par année. Nous avons des groupes de travail et nous faisons du travail de vérification en même temps ou en collaboration. Dans la liste des prochaines vérifications, il y a les dossiers de santé électroniques. Nous avons travaillé en groupe. Je crois que six vérificateurs généraux provinciaux se chargeront de cette vérification, et nous tâcherons de produire un rapport sommaire pour nous tous.

Le Groupe national des pratiques professionnelles est né d'un besoin. Devant l'évolution des normes et des exigences professionnelles, nous avons pris conscience que nous ne pourrions pas y arriver seuls. C'était impossible. Nous avons accepté d'offrir ces services aux vérificateurs provinciaux contre rémunération.

Par exemple, lorsqu'il y a des exposés-sondages sur les nouvelles normes, notre groupe en fait l'analyse et nous communiquons notre position aux intéressés. Ils ont des compétences dans des domaines où nous n'en avons pas, comme l'éducation et la santé. Nous espérons que, avec le temps, nous pourrions faire appel à ces ressources. Il s'agit vraiment d'une mise en commun des ressources des vérificateurs législatifs au Canada. Grâce à ce groupe, nous espérons tous devenir de meilleurs professionnels.

• (1650)

Le président: Merci, monsieur Christopherson.

Merci, madame Fraser.

Monsieur Shipley, vous avez cinq minutes.

M. Bev Shipley (Lambton—Kent—Middlesex, PCC): Merci à vous, madame la vérificatrice générale, et à vos collaborateurs de comparaître de nouveau.

Je voudrais insister sur un point. Vous avez parlé de la reconnaissance accordée à votre bureau. Un bureau où le moral est bon, où les employés sont heureux de venir travailler est souvent plus important que le salaire. Et habituellement, le bon rendement est au rendez-vous. Je vous félicite de tous vos efforts en relations publiques et en ressources humaines, qui donnent ces résultats.

Dans votre déclaration liminaire, madame Fraser, au paragraphe 12, vous avez parlé de la diminution du nombre de vérifications du rendement au cours des deux prochaines années. Est-ce que c'est un essai de deux ans? Allez-vous faire ces vérifications une fois au printemps et une fois à l'automne, au lieu de trois fois l'an? Vous avez dit:

Nous croyons que grâce à cette mesure, le Parlement aura plus de temps entre les rapports pour tenir des audiences tout en ayant l'information dont il a besoin...

Pourquoi cette mesure est-elle bonne maintenant, et pourquoi ce changement vient-il seulement maintenant? Est-ce strictement parce que la conjoncture oblige à se serrer la ceinture? Est-ce une question d'équilibre entre budget et efficacité? Est-ce parce que la technologie facilite les choses? Est-ce parce que vous comptez davantage sur les vérifications internes des ministères?

Mme Sheila Fraser: Merci, monsieur le président. La décision a été prise à cause de la situation économique. N'eût-été de la crise économique, nous aurions demandé des fonds supplémentaires au Parlement. Selon le budget initial, si nous avions maintenu le niveau de travail prévu au départ et accordé de nouveaux mandats et de nouvelles responsabilités, nous lui aurions demandé de 3 à 4 millions de dollars de plus. Nous avons préféré ne pas le faire. Comme une très grande partie de notre travail est prévue par la loi, la seule solution était de réduire le nombre de vérifications de gestion. Nous avons beaucoup discuté pour savoir si nous devons agir ainsi ou non, et nous croyons que le niveau d'activité demeure acceptable, que nous n'en sommes pas au point de ne pas remplir notre mandat. Avec 25 vérifications en deux rapports... S'il y en avait trois, nous ne pourrions pas faire toutes les économies, car le dépôt de rapports coûte cher. Pour être très honnête, je dirai que, vu les élections, les prorogations et les bouleversements du calendrier parlementaire — le président vous le dira sûrement, et d'autres membres le savent aussi —, il y a eu pendant un certain temps une accumulation de rapports qui n'ont pas fait l'objet d'audiences. Nous espérons donc que notre décision dissipera quelques problèmes à l'avenir.

La planification porte sur deux ans. Nous sommes maintenant en train de planifier les vérifications. Nous pensons à novembre 2011. Mon mandat se termine en mai 2011. Je ne peux donc pas prendre d'engagement. Nous faisons une planification, mais le prochain vérificateur général décidera s'il veut conserver ce modèle ou augmenter le nombre de rapports. Cela dépendra aussi de la réaction du comité: voudra-t-il un plus grand nombre de rapports, ce qui nous obligerait à déposer des rapports plus fréquemment, à revenir à trois dépôts par année?

M. Bev Shipley: Merci. Restons sur le même sujet un instant. Vous avez dit que la voie de l'avenir était d'opter pour une plus grande responsabilisation et de compter davantage sur les vérifications internes des ministères. Comment allez-vous faire accepter cela, par notre entremise, au Parlement, au gouvernement et à d'autres intervenants? Pensez-vous que cela sera jugé plus ou moins inacceptable pour le Parlement et considéré comme une réduction de ce qu'on peut appeler un service? On se fierait à des gens de l'intérieur, dans les ministères, qui protègent leurs propres intérêts, au lieu de donner aux Canadiens la sécurité que peut leur donner le Bureau du vérificateur général, qu'ils ont appris à connaître, à apprécier et à respecter?

• (1655)

Mme Sheila Fraser: Mon bureau continuera toujours de faire des vérifications de gestion et des vérifications dans les secteurs importants. Nous avons une vérification de suivi qui est prévue en 2011 sur la fonction de vérification interne. J'ai bon espoir qu'elle révélera un net renforcement de la vérification interne dans tout

l'appareil gouvernemental. Si tel est le cas, il faudra en tenir compte dans notre travail. Nous ne devrions pas refaire le travail déjà fait par les vérifications internes. À dire vrai, là où nous avons un avantage, une sorte de créneau, si on veut, c'est dans les vérifications qui s'étendent à tout le gouvernement, plutôt que dans les vérifications d'un ministère particulier.

Si nous étudions une question... Un exemple serait la sécurité alimentaire, où interviennent le ministère de la Santé et l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Leurs vérifications internes portent sur leurs propres processus, mais elles n'abordent pas la question dans un contexte plus large. Un grand nombre de nos vérifications sur une même question portent sur deux ou trois ministères. C'est là que nous pouvons vraiment apporter une valeur ajoutée.

Nous n'en sommes pas encore là, et il faudra peut-être encore beaucoup de temps avant d'y arriver, mais, s'il est possible de vraiment renforcer la fonction de vérification interne dans tout le gouvernement, nous pourrions quant à nous aborder les dossiers plus vastes qui concernent plusieurs ministères. Nous continuerions à contrôler ce qui se fait en vérification interne et à étudier certaines questions, comme à la Défense nationale. Nous allons toujours faire des vérifications précises à la Défense nationale, mais peut-être que, dans d'autres ministères, nous ne serons plus aussi présents dans leurs opérations.

Le président: Merci, monsieur Shipley.

Merci, madame Fraser.

Avant de céder la parole à Mme Ratansi, je voudrais aborder une question avec vous, madame Fraser. Vous en avez parlé dans votre réponse à M. Shipley. Votre mandat se termine dans environ deux ans, avez-vous dit, mais en politique, au Parlement, deux ans, c'est une éternité. Par contre, pour prévoir un successeur à un poste aussi important que le vôtre, ce n'est pas très long. Je présume que la démarche sera enclenchée dans six ou neuf mois, à moins que ce ne soit déjà chose faite.

Pouvez-vous nous décrire le processus? Vous n'y participez sans doute pas directement, mais vous connaissez le processus. Le Parlement a-t-il un rôle à jouer. Je crois que, au bout du compte, le candidat doit être approuvé par le Parlement.

Mme Sheila Fraser: Je vais me faire un plaisir de vous dire comment les choses se sont passées lorsque j'ai été nommée.

Un comité de recherche a été mis sur pied. Je crois qu'il a toujours été dirigé par le président de l'Institut canadien des comptables agréés. Je ne sais pas trop qui d'autre siégeait au comité, mais ces gens ont communiqué avec les grands cabinets d'expertise comptable et diverses organisations professionnelles pour leur demander de proposer des candidats compétents. Une annonce a paru dans les journaux pour inviter ceux qui voulaient présenter leur candidature à le faire. Puis, il y a eu un comité de sélection, dirigé cette fois par le président du Conseil du Trésor, qui a interviewé une liste restreinte de cinq candidats, probablement. Puis, le comité a soumis une recommandation au premier ministre. Dans mon cas, c'est le premier ministre qui m'a nommée. Je crois savoir que le président du Comité des comptes publics a été consulté à l'époque.

Il faudra maintenant modifier ce processus à cause de la Loi fédérale sur la responsabilité, qui exige une certaine participation du comité parlementaire. Je ne crois pas que le comité soit appelé à donner son approbation, mais il y a une audience devant un comité, sans doute celui-ci, au sujet de la candidature proposée.

Le président: Aux termes de la loi actuelle, votre mandat ne peut ni être reconduit, ni prolongé.

Mme Sheila Fraser: Exact. C'est un mandat de 10 ans non renouvelable et qui ne peut être prolongé.

Le président: Madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi: Merci.

On a posé des questions au sujet de vos indicateurs, demandant si une cote de 97 p. 100 était bonne, si une autre de 55 p. 100 était mauvaise, etc. Mais les gens ne comprennent rien aux vérifications. Voici la réaction que j'avais quand je disais que j'étais vérificatrice et comptable: « Vous avez trop de joie de vivre, vous ne pouvez pas être vérificatrice ou comptable. Ces gens-là sont ennuyeux. » Je restais interloquée.

En général, les gens ont peur parce que vous venez vérifier ce qu'ils font. J'ai remarqué, parmi les indicateurs, que 55 p. 100 des ministères estimaient que vos vérifications du rendement apportent une certaine valeur ajoutée. Comment le Bureau du vérificateur général du Canada se compare-t-il à celui de l'Australie ou de la Grande-Bretagne? Avons-nous des repères, des pratiques exemplaires? Savons-nous s'il y a une norme à respecter? Honnêtement, je dois dire que les gens ne comprennent ni la comptabilité ni la vérification. J'ai déjà eu des agents financiers qui confondaient débit et crédit.

Comme vérificatrice interne, j'allais voler des employés aux sociétés professionnelles parce que nous permettions de concilier travail et vie personnelle. Votre position est-elle semblable?

Je m'en tiens là, puisque Mme Crombie a aussi une question à poser.

● (1700)

Mme Sheila Fraser: Merci de la question sur les indicateurs. Je devrais avoir l'information sous la main, mais nous avons un groupe... J'ai parlé des vérificateurs législatifs du Canada. Nous utilisons certains indicateurs communs. Je ne suis pas très sûre. Je peux vous communiquer le renseignement.

Mme Yasmin Ratansi: Comment nous comparons-nous à l'Australie? Est-ce que son taux est aussi de l'ordre de 55 p. 100?

Mme Sheila Fraser: L'un des indicateurs les plus utilisés au niveau international est le taux de mise en oeuvre des recommandations. Un autre, que beaucoup de bureaux emploient, ce sont les économies découlant des recommandations. Nous avons des réticences et nous avons eu une longue discussion à ce sujet avec nos collègues. Je crains que cela ne nous porte à choisir certains ministères plutôt que d'autres. Je crois pouvoir vous dire où vous pourriez trouver des économies, mais ce n'est pas forcément le plus important, en matière de pratiques de gestion. Une chose qui se voit aussi beaucoup, c'est la différence entre le niveau d'activité que les ministères essaient d'atteindre et les fonds qu'ils ont. On peut voir s'ils ont assez de fonds pour leurs activités. Peut-on faire ce genre de vérification? Bien des bureaux, dont le GAO, aux États-Unis, se servent de ce critère. Le National Audit Office britannique s'en sert également. J'hésite beaucoup à utiliser cet indicateur.

Quant à la dernière question, la conciliation entre le travail et la vie personnelle, il est indéniable que c'est un avantage concurrentiel.

Ce qui nous a beaucoup étonnés dans tout cela, c'est que les femmes, surtout les jeunes femmes et notamment celles qui ont une famille, et aussi les hommes qui ont une jeune famille, sont très attirés par notre bureau. Nos effectifs professionnels comptent maintenant 64 p. 100 de femmes, ce qui a frappé les hommes qui m'accompagnaient.

Mme Bonnie Crombie: J'interviens rapidement. Seulement 30 secondes.

J'ai une question à poser sur votre déclaration d'ouverture. Au numéro 17, je lis ceci:

L'année dernière, nous vous avons fait part de difficultés au sujet de l'application des politiques du Conseil du Trésor aux activités des mandataires du Parlement. Bon nombre de ces politiques, qui s'appliquent à tous les ministères et organismes du gouvernement, ont des répercussions inappropriées sur notre indépendance.

Que voulez-vous dire au juste? Pourriez-vous nous expliquer?

Mme Sheila Fraser: Avec plaisir.

Toutes les politiques administratives publiées par le Conseil du Trésor s'appliquent à nous comme à tous les ministères. Il arrive que ces politiques confient des rôles à des ministres ou à des organismes centraux alors que cela ne convient pas dans le cas d'un mandataire du Parlement. Un exemple que nous employons est celui des frais de représentation. Au-delà de 5 000 \$, le ministre doit donner son approbation. Nos frais de représentation les plus élevés sont ceux des séances d'information à huis clos que nous proposons aux journalistes, lorsque nous déposons un rapport. Il ne serait pas normal qu'un ministre approuve ou refuse la tenue de ces séances d'information.

Il y a d'autres cas. La politique sur les communications en est un que nous avons soulevé l'an dernier. Aux termes de cette politique, il faudrait que je transmette au préalable au Bureau du Conseil privé toutes nos stratégies de communication, tous nos communiqués, toutes mes déclarations.

Mme Bonnie Crombie: Le problème a-t-il été réglé?

Mme Sheila Fraser: Oui. Nous avons travaillé très fort avec des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor. Je leur suis très reconnaissante d'avoir reconnu que c'est là un problème pour nous et tous les mandataires du Parlement. Ils vont comparaître devant le conseil pour demander que nous soyons exemptés des exigences qui nous semblent faire problème.

● (1705)

Le président: Merci beaucoup, madame Crombie.

Monsieur Young, vous avez cinq minutes.

M. Terence Young (Oakville, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Bienvenue à tous. Encore une fois, il est très agréable de vous accueillir. Merci.

Je voudrais revenir moi aussi sur votre bulletin, sur les échéances et le cadre de gestion de la qualité. J'aurais bien aimé avoir un bulletin semblable en 11^e année. Je serais rendu beaucoup plus loin aujourd'hui.

Je remarque que, au bout de quatre ans, 84 p. 100 de vos recommandations ont été mises en oeuvre intégralement ou partiellement. Comment se fait-il que ce ne soit pas 100 p. 100? C'est à cause de l'évolution de la situation? Pourquoi?

Mme Sheila Fraser: Je dirais que c'est sans doute en grande partie une question de priorités dans les ministères. Évidemment, il peut arriver aussi qu'ils se disent d'accord sur des recommandations alors qu'ils ne le sont pas vraiment et qu'ils n'ont pas du tout l'intention de les mettre en oeuvre.

M. Terence Young: Ils décident de ne pas le faire.

Mme Sheila Fraser: Ce n'est pas la majorité des cas. C'est au fond une question d'évolution des priorités. La plupart des recommandations exigent des ressources supplémentaires. Les circonstances changent et certaines recommandations peuvent devenir moins prioritaires aux yeux du ministère.

M. Terence Young: Il est vrai que vous vérifiez toute une gamme d'organisations, mais certaines d'entre elles prévoient-elles des sanctions à l'interne, par exemple, parce que les recommandations ne sont pas mises en oeuvre?

Mme Sheila Fraser: Pas à ma connaissance.

Certains ministères sont assez rigoureux dans le suivi des recommandations et le contrôle de leur mise en oeuvre. Je l'ai déjà dit, j'ai bon espoir que les comités ministériels de vérification apporteront un surcroît de rigueur et de surveillance, ce qui est l'une de leurs responsabilités.

M. Terence Young: Vous dites dans votre rapport que les provinces peuvent profiter, contre rémunération, de vos efforts et de votre expertise en matière de formation. Il s'agit d'une mise en commun des ressources. Par curiosité, je voudrais savoir si vous avez proposé vos services à l'industrie ou à des gouvernements étrangers?

Mme Sheila Fraser: Pas à l'industrie.

M. Terence Young: Je songe à un ou deux fabricants de voitures. Si vous aviez été chez eux il y a cinq ans, nous serions en bien meilleure posture.

Des voix: Oh, oh!

Mme Sheila Fraser: Rien à dire.

M. Terence Young: Avez-vous proposé vos services à d'autres pays?

Mme Sheila Fraser: Oui, nous l'avons fait. Nous travaillons à certains projets, en grande partie des projets financés par l'ACDI.

Par exemple, nous faisons passablement de formation en vérification dans l'Afrique subsaharienne francophone. Nous aidons le vérificateur général du Mali à mettre sur pied un bureau. Un certain nombre de vérificateurs généraux et leurs collaborateurs viennent chez nous pour de courtes formations d'un ou deux jours afin de voir comment nous travaillons. Nous avons beaucoup travaillé en vérification environnementale. Le commissaire à l'environnement et son groupe sont des chefs de file en la matière.

Nous avons conçu des guides et des outils que d'autres vérificateurs peuvent utiliser et que, en fait, ils ont utilisés avec grand succès.

M. Terence Young: Je crois comprendre que vous jouissez d'une réputation internationale exceptionnelle, n'est-ce pas?

Mme Sheila Fraser: Effectivement, je crois que le bureau est très avantageusement connu et l'a toujours été. L'un de nos programmes est celui des boursiers. Je crois que le comité a déjà rencontré certains d'entre eux, ou bien ils ont été dans l'assistance par le passé. Grâce à ce programme, nous accueillons chaque année de cinq à sept boursiers de pays en développement, et ils passent neuf mois chez nous.

Ce programme existe depuis environ 25 ans. Plus de 200 boursiers ont ainsi été accueillis au bureau et certains sont devenus vérificateur général dans leur pays.

M. Terence Young: Lorsque j'étais dans le secteur privé, où j'ai travaillé dans beaucoup d'entreprises différentes, la tension montait lorsque les vérificateurs arrivaient. Les gens se mettaient à chuchoter sans raison.

Comment cela se passe-t-il? Comment décidez-vous de faire une vérification? Est-ce strictement votre décision, madame Fraser? Vous vous présentez avec vos mallettes et vous frappez à la porte, ou bien les gens ont-ils une quinzaine de jours d'avis?

Mme Sheila Fraser: C'est nous qui décidons ce que nous allons vérifier. Bien sûr, nous tenons compte des demandes des comités parlementaires et nous essayons de les satisfaire. Nous faisons une planification très rigoureuse pour savoir où se situent les plus grands risques qui peuvent empêcher un ministère d'atteindre ses objectifs. Cela se fait au moyen de consultations nombreuses auprès de la direction du ministère et d'intervenants de l'extérieur, et nous préparons ensuite un plan de vérification qui s'échelonne sur une période de trois à cinq ans.

Le plan est communiqué au ministère. Il sait à quoi s'attendre et il arrive parfois qu'il commence à faire ses propres vérifications internes avant notre arrivée, ce qui n'est pas une mauvaise idée. Il y a ensuite tout un processus à suivre. Le ministère sait longtemps à l'avance que nous allons venir. Nous l'informons de l'ampleur de la vérification. Nous nous entendons sur ce que nous appelons les critères et nos attentes en matière de gestion. Il faut que le ministère les juge raisonnables. Ensuite, la vérification se fait. Il y a bien sûr beaucoup de discussions au sujet des lacunes qui peuvent exister ou non.

● (1710)

Le président: Merci beaucoup, monsieur Young.

Merci, madame Fraser.

Chers collègues, voilà qui met fin à la deuxième série de questions. Je vais m'en remettre au comité, mais je propose que, avant d'inviter la vérificatrice générale à conclure, nous mettions une question aux voix. Le comité étudie les prévisions budgétaires, mais il doit ensuite se prononcer.

J'ai une motion sous les yeux. Je vais la lire et vous donner trois possibilités. Nous ne pouvons pas augmenter le budget, bien entendu, mais nous pouvons l'approuver tel quel, le réduire ou bien le rejeter, l'éliminer complètement. Ce serait une façon de faire la une du *Globe and Mail* demain matin, mais je ne suis pas sûr que nous le souhaitons.

Des voix: Oh, oh!

Le président: Si cette façon de faire convient au comité, je vais lire la motion et demander à un député de la proposer.

FINANCES

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Crédit 15—Dépenses de programme..... 72 631 942 \$

Le président: Le crédit 15 de 72 631 942 \$, moins le montant de 18 157 985,50 \$ accordé comme crédit provisoire, est-il adopté?

La motion est proposée par M. Saxton.

(Le crédit 15 est adopté.)

Le président: La deuxième motion, qui fait partie de cette procédure, est rudimentaire.

Dois-je faire rapport du Budget principal des dépenses à la Chambre?

Mme Yasmin Ratansi: Oui.

Le président: La motion est proposée par Mme Ratansi.

(La motion est adoptée.)

Le président: Au nom de tous les membres du comité, je tiens à vous remercier pour tout, madame Fraser, au cours de l'année écoulée, et pour votre excellent travail. Mais il y a aussi vos collaborateurs qui vous épaulent et qui aident beaucoup le Parlement dans son travail et, par son entremise, tous les Canadiens.

Cela dit, je vous invite à conclure par les observations que vous souhaitez peut-être faire.

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, je tiens absolument à vous remercier, ainsi que le comité, de votre intérêt pour notre

travail. Vos audiences valorisent notre travail. Je suis convaincue que, sans elles, nous n'aurions pas des réactions aussi bonnes à nos recommandations.

Je salue moi aussi mes collaborateurs. Il est certain que je ne fais pas le travail seule. J'ai beaucoup de chance de diriger une organisation formée de personnes aussi dévouées et compétentes.

Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Avant de lever la séance, j'annonce que, mardi prochain, nous siégerons à huis clos pour étudier les rapports. Il n'y aura pas de séance le jeudi 30 avril.

(La séance est levée.)

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

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

**Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :
Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address:
<http://www.parl.gc.ca>**

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.