

Processus d'examen législatif des budgets des dépenses

Contexte

DÉPENSES PUBLIQUES ET RÔLE DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE

En vertu du système parlementaire canadien, le parti ayant le plus grand nombre de députés élus à l'issue d'élections fédérales ou provinciales forme normalement le gouvernement. Si ce parti a une majorité de députés élus, il peut gouverner sans l'appui des partis de l'opposition. Toutefois, si ses députés élus sont minoritaires, le parti doit généralement obtenir l'appui d'au moins un autre parti pour adopter une loi, y compris le budget annuel.

La surveillance législative des dépenses publiques, incluant le budget annuel, fait partie des fondements de toute démocratie. Au Canada, cette surveillance incombe généralement aux partis de l'opposition, bien que tous les représentants élus soient responsables au premier chef de veiller à ce que les recettes soient dépensées judicieusement dans l'intérêt du public.

Le budget annuel est généralement considéré comme la mesure législative annuelle la plus importante du gouvernement, puisqu'il énonce l'orientation financière et les priorités stratégiques du gouvernement. Il établit aussi les montants que le gouvernement propose de consacrer aux services

qu'il offre aux citoyens, et la façon dont il financera les coûts de la prestation de ces services. Du point de vue de la responsabilité financière, le « résultat net » du budget correspond à l'excédent ou au déficit pour l'exercice.

À l'heure actuelle, le gouvernement de l'Ontario dépense environ 120 milliards de dollars par année pour la prestation de services publics, depuis les soins de santé jusqu'à l'éducation, en passant par l'aide sociale. Même si c'est le gouvernement qui établit les priorités en matière de dépenses et qui gère la prestation des services, il doit chaque année faire approuver son plan de dépenses par l'Assemblée législative.

Dans les administrations qui ont adopté un régime parlementaire de style Westminster, comme le Canada, le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, la surveillance et l'approbation, par le Parlement, du plan de dépenses proposé par le gouvernement sont depuis fort longtemps considérées comme des éléments clés pour garantir la responsabilisation financière du gouvernement. L'examen législatif des dépenses proposées par le gouvernement, notamment par les membres de l'opposition, constitue l'un des éléments clés de cette responsabilisation.

LE BUDGET, LES BUDGETS DES DÉPENSES ET LE PROCESSUS D'EXAMEN LÉGISLATIF DES DÉPENSES

Depuis quelques années, le budget de l'Ontario est généralement présenté à l'Assemblée législative à la fin de mars ou au début d'avril. Le processus budgétaire commence toutefois plusieurs mois auparavant, quand le gouvernement fournit aux ministres des lignes directrices générales sur les dépenses en fonction de ses priorités stratégiques et de ses perspectives financières. Les ministres proposent ensuite leur plan de dépenses pour chacun des services publics dont ils assurent la gestion. Les plans ministériels, une fois examinés et approuvés par le Conseil du Trésor et le Conseil de gestion du gouvernement, constituent les bases pour l'établissement du budget et les projections des dépenses pour les années à venir. Le budget et le plan financier qui l'accompagne présentent aussi les recettes prévues disponibles pour soutenir les dépenses proposées.

Les plans de dépenses des ministères sont sous-divisés par secteur de programme et par activité. On attribue un numéro de crédit à chaque secteur de programme, par exemple l'éducation post-secondaire ou les services sociaux aux adultes, et un numéro de poste à chaque activité, par exemple les subventions aux collèges et universités ou le soutien à l'emploi pour les adultes. Ces crédits et postes proposés sont présentés dans un document appelé « budget des dépenses », par lequel le gouvernement demande officiellement à l'Assemblée législative l'autorisation d'engager les dépenses proposées. Le gouvernement doit déposer son budget des dépenses au plus tard 12 jours de séance après la publication du budget.

En Ontario, un comité législatif distinct, le Comité permanent des budgets des dépenses (le Comité), a la responsabilité d'examiner chaque année le budget des dépenses d'au moins six mais d'au plus douze ministères ou organismes gouvernementaux. Le Comité est actuellement formé de membres des trois principaux partis politiques de l'Ontario, la représentation étant proportionnelle

au nombre de sièges du parti à l'Assemblée législative. Durant le processus d'examen, les ministres et les cadres supérieurs des ministères sélectionnés pour examen se présentent devant le Comité pour expliquer leur budget des dépenses et répondre aux questions des membres.

Quand le Comité achève son examen, il rend compte des résultats à l'Assemblée législative et les budgets des dépenses sont ensuite réputés être approuvés par le Comité, même si celui-ci ne les a pas encore officiellement avalisés. Les budgets des dépenses des ministères ou organismes qui n'ont pas été sélectionnés pour un examen sont réputés automatiquement approuvés.

Les députés au provincial ont aussi l'occasion de débattre des budgets des dépenses déposés à l'Assemblée législative. Après approbation par l'Assemblée législative, par le truchement de la *Loi de crédits*, les postes des budgets des dépenses deviennent des crédits votés et constituent l'autorisation légale de dépenser du gouvernement. Le détail des crédits et postes sert au contrôle législatif des dépenses proposées, les fonds dépensés devant correspondre à l'objet déclaré pour chaque crédit et poste; le montant des dépenses ne peut pas être supérieur au montant voté sans l'obtention d'une autre autorisation législative.

EXAMENS ANTÉRIEURS DU PROCESSUS D'EXAMEN DES BUDGETS DES DÉPENSES EN ONTARIO

En 1987, nous avons demandé à un certain nombre de députés au provincial leur opinion à propos du processus d'examen des budgets des dépenses. Nous avons ensuite signalé, dans notre *Rapport annuel 1987*, que les députés estimaient généralement que le processus était [Traduction] « pernicieux et inefficace ». Nous avons alors recommandé que soit envisagée la création d'un comité spécialisé chargé d'examiner les budgets annuels des dépenses de ministères sélectionnés.

L'année suivante, le Comité permanent des comptes publics a publié un rapport spécial sur le processus

d'examen des budgets des dépenses et, en 1989, l'Assemblée législative a mis sur pied l'actuel Comité permanent des budgets des dépenses (le Comité).

En 1995, environ cinq ans après la création de ce Comité, nous avons décidé de réexaminer cette question pour déterminer si des progrès avaient été faits en ce qui concerne l'amélioration du processus d'examen des budgets de dépenses. Les neuf députés que nous avons alors interviewés – trois de chaque parti – s'entendaient tous pour dire que le processus n'était pas encore très efficace pour garantir que les plans de dépenses des ministères faisaient l'objet d'un examen adéquat. Dans notre *Rapport annuel 1995*, nous citons le commentaire d'un député qui représentait bien les opinions entendues :

Nous ne servons pas très bien le public avec notre évaluation visant à savoir si le ministère prévoit judicieusement ses dépenses ou s'il a dépensé l'argent judicieusement, tout compte fait. Je trouve cela inquiétant. En principe, nous sommes censés nous occuper des finances de la province. Pourtant, à la fin du processus, nous n'y voyons pas plus clair.

Objectif et portée de l'examen

Nous avons décidé de réexaminer le processus d'examen législatif des budgets des dépenses cette année parce que notre dernier examen remonte à plus de 15 ans. En outre, nos recherches montrent que d'autres régimes parlementaires de style Westminster ont reconnu, comme l'Ontario, que la mise en oeuvre d'une surveillance législative efficace présentait des défis, et certaines administrations ont apporté des changements dans le but de résoudre les problèmes. Nous sommes d'avis que les députés élus de l'Ontario pourraient trouver intéressantes les pratiques mises en oeuvre ailleurs.

Outre la revue des pratiques en vigueur ailleurs, notre examen était axé sur l'obtention des points de

vue de députés ayant plusieurs années d'expérience au sein du Comité permanent des budgets des dépenses. Nous avons donc interviewé neuf députés en poste – encore une fois, trois pour chacun des partis – qui ont siégé ou qui siègent actuellement au Comité. Nous avons aussi profité de l'occasion pour recueillir les points de vue de trois députés retraités appartenant à différents partis, qui ont chacun été député durant de nombreuses années et qui ensemble ont plus de 80 années d'expérience à l'Assemblée législative.

Nous comprenons que le Règlement de l'Assemblée législative – qui régit les travaux de la Chambre et de ses comités, notamment le Comité permanent des budgets des dépenses – fait actuellement l'objet d'un examen; nos observations pourraient donc tomber à point.

Constatations générales

Presque tous les députés que nous avons interviewés ont exprimé une opinion qui va dans le même sens que les commentaires que nous avons recueillis en 1995, à l'occasion de notre dernier examen du processus d'examen des budgets des dépenses – c.-à-d. que le processus ne permet toujours pas d'examiner sérieusement les plans de dépenses du gouvernement. Les députés ont toutefois souligné clairement que les audiences du Comité permanent des budgets des dépenses demeurent un exercice utile puisqu'elles constituent la seule véritable occasion de poser des questions à un ministre en dehors de la période des questions.

Nous avons posé de but en blanc la question suivante aux députés : L'exercice entier ne constitue-t-il rien de plus qu'un « tampon d'approbation » en ce qui concerne la surveillance des dépenses publiques proposées? La plupart ont reconnu que, dans une certaine mesure, c'était probablement le cas. Nous avons entendu des commentaires dans le genre de ceux qui suivent :

[Traduction]

Le processus d'examen des budgets des dépenses peut se révéler un exercice très frustrant quand on y passe jusqu'à 80 heures sans regarder un seul détail des dépenses présentées. En réalité, ce processus ne sert qu'à des fins politiques – il n'a rien à voir avec l'examen du caractère raisonnable des dépenses.

Je ne crois pas que le Comité permanent des budgets des dépenses atteigne l'objectif d'examen financier, et il ne contribue pas non plus à améliorer l'Ontario. Je lui donne une note de deux sur dix.

En revanche, les députés reconnaissaient à l'unanimité l'importance du processus, qui constitue une occasion de poser des questions aux ministres quant aux politiques du gouvernement et aux dépenses connexes proposées. Comme plusieurs députés l'ont dit :

[Traduction]

Le processus d'examen des budgets des dépenses est une excellente occasion d'obtenir des réponses à des questions importantes à nos yeux et constitue un bon exercice d'apprentissage.

On apprend beaucoup à la lecture des budgets des dépenses. Il arrive que les députés posent des questions auxquelles le ministre ne s'attendait pas, et il est intéressant d'entendre les réponses.

Même si le processus n'est pas parfait, dans l'ensemble il est utile.

Nos recherches ne nous ont pas permis de trouver un régime parlementaire de style Westminster qui ait réussi à mettre en place un processus d'examen des budgets des dépenses réellement efficace, et beaucoup sont confrontés aux mêmes préoccupations et problèmes que ceux qu'ont exprimés les députés de l'Ontario. De fait, le Fonds monétaire

international soulignait dans un rapport d'étude publié en 2005 que sous les régimes de style Westminster, l'assemblée législative a généralement une influence très limitée en matière de surveillance; l'organisme classait le Canada, l'Australie, le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande en tête de liste des pays occidentaux où l'assemblée législative a le moins de pouvoir sur les budgets. Les régimes des États-Unis et de la Suède, qui ne sont pas de style Westminster, ont été classés comme ayant le plus de pouvoir en matière de surveillance des budgets.

Un autre commentaire qui revient souvent ailleurs est que, comme il n'est pas réaliste pour les membres du comité chargé d'examiner les budgets des dépenses d'apporter des modifications aux dépenses proposées, il leur paraît inutile de jeter plus qu'un simple coup d'oeil aux chiffres, que les budgets des dépenses soient examinés par un comité distinct ou par une série de comités responsables de différents secteurs politiques. Nos recherches indiquent clairement que les représentants élus doivent d'abord être convaincus que leur examen peut influencer sur les décisions du gouvernement en matière de dépenses, de programmes et de services pour qu'il soit possible de les mobiliser entièrement pour l'exécution du processus d'examen. Dans un rapport préparé en 2006 par la Hansard Society du Royaume-Uni, un organisme de bienfaisance indépendant et non partisan à vocation éducative qui fait la promotion d'un examen parlementaire efficace, a résumé comme suit l'efficacité perçue du processus au Royaume-Uni :

[Traduction]

De l'avis de nombreux commentateurs, l'influence du Parlement sur les propositions du gouvernement en matière de fiscalité et de dépenses, ainsi que sur les priorités associées aux dépenses, est pratiquement nulle. La relation entre le Parlement et le gouvernement est simple : le second propose et le premier accepte. En résumé, le gouvernement décide du montant à inscrire sur le chèque, du nom

du bénéficiaire et de la date du paiement, puis le Parlement y appose sa signature.

Les députés de l'Ontario ont soulevé les questions et préoccupations suivantes, qui selon nos recherches sont également fréquentes dans d'autres administrations :

- Les représentants élus doivent assumer de multiples responsabilités concurrentes qui leur demandent beaucoup de temps, particulièrement lorsque l'Assemblée législative siège, et ils n'accueilleraient pas favorablement des changements qui les obligeraient à consacrer encore davantage de temps aux budgets des dépenses. Toutefois, la majorité des députés à qui nous avons parlé ont dit qu'il serait possible d'instaurer des changements qui leur permettraient d'utiliser plus efficacement le temps actuellement consacré aux budgets des dépenses. Les députés ont notamment formulé les commentaires suivants :

[Traduction]

Le temps qu'il nous faut consacrer aux budgets des dépenses n'est pas utilisé de façon optimale. Il est certainement possible d'apporter des changements qui, sans ajouter à la durée des travaux du comité, permettraient d'améliorer le processus.

Quelles que soient vos recommandations, n'incluez rien qui allonge le processus d'examen des budgets des dépenses; nous n'avons tout simplement pas le temps.

- Les documents d'information des ministères à l'appui du processus d'examen des budgets des dépenses, même s'ils sont assez détaillés, sont perçus comme n'offrant pas, sous une forme facile à comprendre, des renseignements adéquats sur la façon dont un programme est exécuté ni sur les résultats obtenus. Les membres du Comité ont donc

du mal à évaluer la prestation des services en regard des fonds demandés. Les deux commentaires qui suivent traduisent une partie de la rétroaction obtenue à ce sujet :

[Traduction]

À moins de très bien connaître le ministère en question, il est impossible de comprendre de quoi le budget des dépenses retourne.

Les députés devraient lire attentivement les budgets des dépenses, mais personne ne le fait. Ce type de document est difficile à lire. Il n'est vraiment pas aisé pour une personne qui n'a pas de connaissances en finances de s'y retrouver.

- Il arrive souvent qu'une part importante des fonds demandés ait déjà été dépensée avant même l'examen du budget des dépenses. Les députés s'interrogent donc à savoir si l'exercice a pour but de permettre aux députés d'examiner les plans de dépenses proposés par le gouvernement ou plutôt de leur donner accès aux ministres. Les députés ont notamment formulé les commentaires suivants à ce sujet :

[Traduction]

La Chambre est là pour représenter les points de vue des Ontariens. Le processus d'examen des budgets des dépenses est donc nécessaire; la question est de savoir comment il devrait fonctionner. Le Comité devrait dans une certaine mesure pouvoir cerner les problèmes et formuler des recommandations, mais ce n'est pas le cas. Je fais donc essentiellement ce que je veux de l'examen des budgets des dépenses – soit une tribune pour m'occuper des préoccupations de mes électeurs. En gros, c'est à

l'examen des budgets des dépenses qu'on obtient de l'information pour pouvoir donner suite aux enjeux de sa circonscription.

Le Comité devrait avoir pour rôle d'examiner et d'évaluer quantitativement et qualitativement les dépenses du gouvernement et être en mesure d'apporter des modifications au plan de dépenses du gouvernement, s'il y a lieu. Le Comité de même que l'Assemblée législative devraient pouvoir demander des comptes au gouvernement à propos de l'utilisation qui est faite de l'argent des contribuables. Le processus devrait être axé sur la transparence. Dans les faits, le processus est à moitié politique, à moitié finances. Le Comité a besoin d'un coup de jeune – il serait temps d'examiner son mandat et les motifs à l'appui de ce mandat.

- En réponse à notre question à propos de la partisanerie, les députés ont dit que le processus d'examen des budgets des dépenses serait probablement plus efficace si on pouvait mettre la pédale douce à la partisanerie. Tous reconnaissent toutefois que c'est là chose plus facile à dire qu'à faire, puisque les comités législatifs sont formés à la fois de députés de l'opposition et du gouvernement en poste. Comme l'ont souligné deux députés :

[Traduction]

Il y a beaucoup de gens talentueux, mais la politique empêche le Comité de réaliser un examen significatif.

L'antagonisme qui règne au sein de n'importe quel comité législatif formé de membres de l'opposition et du gouvernement en poste instaure presque toujours un climat

de partisanerie. En conséquence, les membres du gouvernement en poste posent des questions dont les réponses montrent le gouvernement sous un bon jour, alors que les membres de l'opposition posent des questions qui visent le contraire.

En règle générale, les commentaires des trois députés retraités ayant eu une longue carrière à l'Assemblée législative à qui nous avons parlé faisaient écho à ceux des neuf députés en poste que nous avons interviewés quant à l'efficacité du processus législatif d'examen des budgets des dépenses du gouvernement. Même si les personnes interrogées ont reconnu qu'il était avantageux de pouvoir poser directement des questions à un ministre, un des députés retraités a formulé le commentaire suivant :

[Traduction]

J'aime le Comité permanent des comptes publics parce que le ministre n'y est pas. Moi, j'éliminerais le ministre du processus, puisque c'est la seule façon dont les membres du comité peuvent obtenir des réponses légitimes et directes.

Les députés retraités, qui ont été témoins de l'évolution du processus d'examen des budgets des dépenses au fil du temps et qui ont été membres du Comité et ministres, étaient d'avis que le processus est devenu de moins en moins efficace à mesure que la taille du gouvernement a augmenté. Ils ont aussi souligné qu'une réforme doit aller au-delà des changements administratifs. Plus particulièrement, le gouvernement doit faire preuve de plus d'ouverture dans ses réponses aux questions et les membres du Comité doivent se concentrer sur l'examen des données financières des budgets des dépenses aussi bien que sur les questions d'ordre politique. L'un des députés retraités a formulé le commentaire suivant :

[Traduction]

Le problème du gouvernement d'aujourd'hui, c'est la concentration des

pouvoirs sans contrepoids – c'est pour ça qu'on a besoin du Comité permanent [des budgets des dépenses]. Si on veut instaurer une responsabilisation, il importe que le Comité décide de ce qu'il faut faire à propos de cette question, et de la façon de s'y prendre.

Constatations détaillées

LE RÉGIME DE GOUVERNEMENT DE STYLE WESTMINSTER

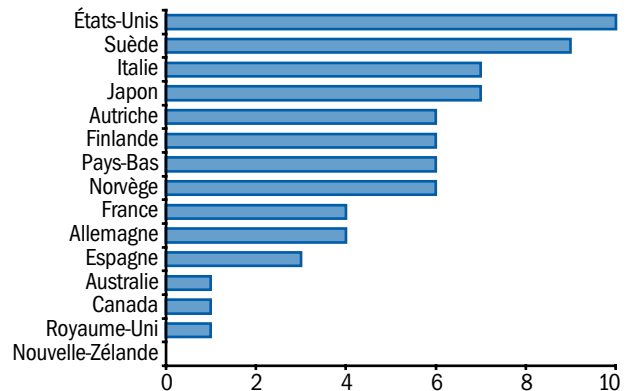
L'influence de l'assemblée législative sur le budget du gouvernement dépend de l'équilibre entre le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif. L'Ontario met en oeuvre un régime de style Westminster, qui favorise le droit du pouvoir exécutif à gouverner. Le pouvoir budgétaire est donc concentré au sein du gouvernement, et le Parlement dans son ensemble n'a qu'une influence minimale à cet égard, particulièrement lorsque le gouvernement est majoritaire. C'est pourquoi le Fonds monétaire international (FMI), dans un rapport d'étude publié en 2005, a classé le Canada, l'Australie, le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande en tête de liste des principaux pays occidentaux dont la législature a les plus faibles pouvoirs de surveillance budgétaire (voir la Figure 1).

La Commission d'enquête parlementaire Gomery, qui en 2004 a entrepris une enquête sur ce qu'on a appelé le scandale des commandites au gouvernement fédéral, a également abordé la question de la capacité du Parlement à superviser efficacement les plans de dépenses du gouvernement :

Les préoccupations concernant l'efficacité de l'examen parlementaire des programmes et des dépenses du gouvernement ne datent pas d'hier, mais le problème a été soulevé de nouveau récemment dans un rapport de comité, en 2003 [Rapport du Comité permanent des Opérations gouvernementales

Figure 1 : Indice des pouvoirs législatifs à l'égard des budgets selon le Fonds monétaire international*

Source des données : FMI (2005)



* L'indice mesure l'influence relative des assemblées législatives sur les budgets nationaux sur une échelle de un à dix, où dix correspond à une grande influence. Le FMI s'est fondé sur des critères déterminant si les assemblées législatives : a) approuvent une stratégie budgétaire annuelle; b) ont le pouvoir de modifier les budgets proposés; c) prévoient du temps pour discuter du budget annuel; et d) bénéficient d'un soutien technique pour l'examen du budget.

et des prévisions budgétaires intitulé *Pour un examen valable : améliorations à apporter au processus budgétaire*], où l'on déplorait que les comités « continuent à effectuer un examen relativement sommaire des budgets principaux des dépenses et des rapports explicatifs », et les députés interrogés dans le cadre d'une étude commandée par la Commission ont confirmé ce constat.

Au contraire des démocraties de style Westminster, le FMI a classé les régimes des États-Unis et de la Suède comme ayant les plus grands pouvoirs de surveillance budgétaire. Cette répartition des pouvoirs présente toutefois des inconvénients. Aux États-Unis, par exemple, les débats concernant le budget peuvent paralyser l'appareil politique, comme ce fut le cas en 2011 lorsque le Congrès a menacé de refuser le projet de loi d'exécution du budget soutenu par le gouvernement et de stopper ce dernier si certaines de ses exigences n'étaient pas satisfaites.

COMITÉ DÉDIÉ À L'EXAMEN DES BUDGETS DES DÉPENSES OU COMITÉS DES SECTEURS POLITIQUES

L'Ontario est la seule administration canadienne ayant mis sur pied un comité permanent dédié à l'examen des budgets des dépenses (voir la Figure 2). Toutes les autres provinces ont confié ce rôle de surveillance à leurs comités des secteurs politiques ou à un comité plénier de l'Assemblée législative. Les secteurs politiques regroupent généralement les ministères qui partagent des intérêts communs, par exemple la justice, et s'occupent de questions comme les services de police, les établissements correctionnels, la probation et la libération conditionnelle.

La mise sur pied d'un comité dédié à l'examen des budgets des dépenses a pour avantage de permettre aux parlementaires de consacrer du temps exclusivement à l'examen et aux discussions sur les dépenses proposées par au moins quelques ministères. En revanche, l'approche des comités des secteurs politiques permet souvent aux membres

d'acquérir une connaissance plus approfondie de certains ministères et programmes, ce qui fait en sorte qu'ils sont mieux informés à propos des enjeux et des tendances connexes en matière de dépenses. Ces comités sont toutefois souvent également tenus d'examiner des projets de loi ou d'effectuer d'autres tâches. Ils ne peuvent consacrer qu'une partie de leur temps à l'examen des budgets des dépenses ministériels.

Dans les principaux pays ayant un régime de style Westminster, l'examen des budgets des dépenses est aussi généralement confié à des comités des secteurs politiques, plutôt qu'à un comité dédié à l'examen des budgets des dépenses (voir la Figure 3). Les résultats de nos recherches révèlent que, quelle que soit l'approche adoptée pour l'examen des budgets des dépenses, toutes les administrations soulignent les mêmes problèmes par rapport à l'examen législatif des plans de dépenses proposés par le gouvernement.

Figure 2 : Comparaison interprovinciale du temps consacré à l'examen des budgets des dépenses et du type de comité

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Province	Temps consacré à l'examen des budgets des dépenses	Type de comité
Colombie-Britannique	125 à 200 heures (en moyenne)	Comité plénier ¹
Alberta	53 heures (minimum)	Comités des secteurs politiques ²
Saskatchewan	75 heures (minimum)	Comités des secteurs politiques
Manitoba	100 heures (maximum)	Comité plénier ¹
Ontario	90 heures (maximum)	Comité permanent des budgets des dépenses
Québec	200 heures (maximum)	Comités des secteurs politiques
Nouveau-Brunswick	80 heures (maximum)	Comité plénier ^{1,3}
Nouvelle-Écosse	80 heures (maximum)	Comité plénier ^{1,4}
Terre-Neuve-et-Labrador	75 heures (maximum)	Comités des secteurs politiques
Île-du-Prince-Édouard	Non précisé	Comité plénier ^{1,5}
Yukon	Non précisé	Comité plénier ^{1,5}
Nunavut	Non précisé	Comité permanent sur les opérations gouvernementales et les comptes publics ⁵

1. Cette expression désigne l'Assemblée législative, qui constitue fondamentalement un comité regroupant tous les députés.

2. Trois heures pour chaque ministère et deux heures pour le Conseil exécutif.

3. Il arrive que l'Assemblée législative confie l'examen des budgets des dépenses à un comité permanent dédié à cette fin, mais cela se produit rarement.

4. Quarante heures chacun pour le comité plénier des subsides et le sous-comité des subsides.

5. L'information pour l'Île-du-Prince-Édouard, le Yukon et le Nunavut n'était pas facilement accessible.

Figure 3 : Comparaison internationale du temps consacré à l'examen des budgets des dépenses et du type de comité

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Pays	Temps consacré à l'examen des budgets des dépenses	Type de comité
Canada	Trois mois	Comités des secteurs politiques
Royaume-Uni	14 jours (huit jours avant la récente réforme)	Comités des secteurs politiques
Australie	Quatre jours par comité	Comités des secteurs politiques
Nouvelle-Zélande	Deux mois	Comités des secteurs politiques

La période maximale de 90 heures réservée à l'examen des budgets des dépenses en Ontario correspond assez bien aux pratiques en vigueur dans les autres provinces, comme il est indiqué à la Figure 2. Toutefois, nos recherches montrent que, comme l'Ontario, d'autres administrations canadiennes n'utilisent pas tout le temps imparti. En Ontario, le Comité permanent des budgets des dépenses consacre généralement environ 50 heures aux audiences. Les députés nous ont expliqué que les raisons pour lesquelles les 90 heures n'étaient pas toutes utilisées sont multiples :

- D'autres questions exigent également l'attention des députés, notamment les débats à l'Assemblée législative, les travaux d'autres comités et les dossiers touchant le groupe parlementaire et l'électorat.
- Ces dernières années, les budgets des dépenses n'ont pas été déposés avant la mi-avril, ce qui laisse peu de temps pour tenir les réunions du Comité avant les vacances estivales, qui commencent au milieu ou à la fin de juin.
- Les membres du Comité permanent des budgets des dépenses se réunissent normalement seulement lorsque l'Assemblée législative siège, après que les affaires courantes de la journée ont été réglées.

Comme il n'est pas possible pour la majorité des membres du Comité de consacrer plus de temps à l'examen des budgets des dépenses, les améliorations proposées doivent être axées sur l'utilisation efficace du temps disponible.

QUALITÉ DES DOCUMENTS D'INFORMATION

Les ministères sélectionnés pour se présenter devant le Comité permanent des budgets des dépenses fournissent aux députés des renseignements supplémentaires sous forme de cahiers d'information. Comme beaucoup de députés n'ont pas de formation en comptabilité ou en finances, il est essentiel que ce document soit facile à comprendre, qu'il recense les principaux changements aux programmes et les tendances en matière de dépenses et, surtout, qu'il présente l'information de façon raisonnablement concise. Plusieurs députés ont souligné qu'il faut siéger plusieurs années au Comité permanent des budgets des dépenses avant d'être en mesure de bien comprendre les documents d'information fournis par les ministères. L'un des députés retraités que nous avons rencontrés a formulé le commentaire suivant à ce sujet :

[Traduction]

La façon dont l'information est présentée est très importante, parce que c'est ce qui définit les enjeux. Si l'information est bien présentée, elle permettra à tous les membres du Comité, qu'ils aient ou non beaucoup d'expérience, d'acquérir les connaissances nécessaires pour comprendre les programmes et poser les bonnes questions.

Les règles de l'Assemblée législative prévoient une certaine uniformité dans la préparation des cahiers d'information, qui doivent inclure « de la

documentation portant notamment sur les taux de croissance, un état provisoire des dépenses de l'exercice écoulé et une explication, poste par poste, de la teneur et du financement des programmes ». Le Conseil du Trésor fournit des lignes directrices pour aider les ministères à se conformer à ces exigences. Nous avons toutefois constaté que, dans bien des cas, les renseignements qui figurent dans les cahiers d'information n'indiquent ou n'expliquent pas clairement les tendances en matière de dépenses et ne décrivent pas les changements importants aux programmes au-delà d'un an. En outre, les cahiers d'information sont généralement axés sur les initiatives du gouvernement et fournissent peu d'information quantitative sur les résultats des programmes.

Les entrevues menées auprès des députés nous poussent à conclure que la plupart d'entre eux ne consacrent pas beaucoup de temps à la lecture des cahiers d'information avant les réunions du Comité, parce qu'ils ne trouvent pas très utiles les renseignements qu'ils contiennent. Plusieurs députés nous ont dit qu'ils aimeraient qu'on leur fournisse davantage d'information sur le rendement et des renseignements prospectifs à propos des programmes ayant subi des changements importants sur le plan des dépenses ou de la prestation des services, afin de pouvoir mieux évaluer les répercussions des changements proposés. À notre avis, cette suggestion est pleine de bon sens. Les députés nous ont notamment dit que l'information sur les réductions des programmes est particulièrement pertinente en ces temps de coupures et d'austérité.

Comme le soulignait récemment une publication d'un ministère ontarien à propos de la mesure du rendement à l'échelon municipal :

Compte tenu de la complexité actuelle de l'administration des affaires publiques, il importe que les élus et les fonctionnaires expliquent bien à la population les objectifs du gouvernement, ses accomplissements et les coûts rattachés aux services publics. Armée de cette information, la population peut prendre des décisions éclairées quant

au niveau de services qu'elle veut obtenir. Le concept de responsabilisation est essentiel à notre mode de gouvernement.

Renseignements sur le rendement des programmes

Il est clair que les députés ont besoin d'information exacte, transparente et compréhensible pour pouvoir déterminer si les dépenses du gouvernement permettent d'atteindre les objectifs fixés. À cet égard, nous sommes d'avis que les membres du Comité permanent des budgets des dépenses de l'Ontario trouveraient plus utiles des documents d'information qui présentent :

- des cibles mesurables pour les objectifs des programmes;
- une comparaison du rendement réel par rapport aux prévisions.

Beaucoup d'autres administrations ont reconnu ce besoin depuis notre dernier examen en 1995. Nous avons examiné un certain nombre de plans annuels et de rapports sur le rendement publiés par des ministères de l'Alberta, de la Colombie-Britannique, du Canada, de l'Australie et du Royaume-Uni. La plupart de ces administrations fournissaient des rapports de planification plus complets énonçant la stratégie, les activités et les mesures du rendement avec des cibles précises. Des rapports annuels sur le rendement ultérieurs comparaient explicitement le rendement réel aux cibles fixées et discutaient des écarts. La majorité des administrations examinées fournissaient aussi des plans, des projections des dépenses et des cibles de rendement pour les trois ou quatre années suivantes (voir la Figure 4).

Il importe de souligner que le Royaume-Uni a récemment réformé ses pratiques de rapport sur le rendement. Dans le cadre des grandes réformes de la fonction publique qui ont suivi les élections de 2010, le gouvernement a aboli l'ancien régime de reddition de comptes axé sur des ententes de service public. Une stratégie quinquennale a plutôt été élaborée, et les ministères préparent chaque

Figure 4 : Documents d'information sur les budgets des dépenses dans d'autres administrations

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Administration	Renseignements sur le rendement des programmes et renseignements prospectifs
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement publie chaque année un plan stratégique des priorités, des objectifs et des résultats attendus pour les trois prochaines années. Des plans ministériels annuels sur les services comprennent des plans d'activités sur trois ans conformes au plan stratégique du gouvernement et décrivent des mesures du rendement spécifiques et des cibles pour toutes les années visées. Les plans ministériels annuels sur les services présentent une analyse comparative du rendement réel de l'année précédente au regard des cibles fixées dans le plan sur les services antérieur.
Alberta	<ul style="list-style-type: none"> Les ministères produisent un plan d'activités sur trois ans énonçant les buts, les initiatives prioritaires et les mesures du rendement (avec cibles) pour toutes les années visées. Les ministères présentent un suivi des principales mesures du rendement dans un rapport annuel, dans lequel on compare le rendement de l'année précédente aux cibles fixées dans le dernier plan d'activités.
Canada	<ul style="list-style-type: none"> Les ministères produisent chaque année un Rapport sur les plans et les priorités, qui décrit les dépenses prévues et les résultats attendus pour les trois prochaines années et définit des indicateurs de rendement et des cibles globales. Les Rapports ministériels sur le rendement comparent le rendement réel de l'année précédente au plan. À l'automne, les cibles figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités sont comparées aux résultats réels du ministère, ce qui permet une rétroaction et des rajustements avant le dépôt du prochain budget des dépenses au printemps.
Australie – Queensland	<ul style="list-style-type: none"> Les plans stratégiques des ministères décrivent le programme pour les quatre prochaines années. Les rapports annuels des ministères font état du rendement opérationnel et financier et évaluent le rendement au regard du plan stratégique.
Royaume-Uni	<ul style="list-style-type: none"> En novembre 2010, le gouvernement de coalition a demandé à tous les ministères d'établir un plan d'activités quinquennal décrivant leur stratégie pour mettre en oeuvre les grandes priorités du gouvernement. Les plans d'activités des ministères sont mis à jour chaque année et énoncent les plans et les mesures à prendre; en 2012, les dépenses ont été projetées jusqu'en 2015. Les rapports ministériels annuels décrivent les progrès réalisés à l'égard des mesures énoncées dans le plan d'activités de l'année précédente et font état des indicateurs d'intrants et d'impacts utilisés pour faire le suivi du rendement.

année des plans d'activités qui définissent les mesures proposées pour mettre en oeuvre la stratégie du gouvernement. Des rapports sur le rendement produits par la suite permettent de faire le suivi de ces mesures. Fait intéressant à signaler, aucune cible officielle n'est fixée. Les ministères rendent également compte de plusieurs indicateurs qui facilitent le suivi du rendement. Ces indicateurs étaient toujours en cours d'élaboration au moment de notre examen.

Comme l'a récemment souligné le comité des comptes publics du Royaume-Uni :

[Traduction]

Il ne suffit pas de déverser des données dans le domaine public. L'information doit être analysée pour être pertinente, robuste et adaptée à la finalité prévue.

Les députés que nous avons interviewés et qui ont commenté cette question étaient généralement d'avis qu'il leur fallait de l'information « plus pertinente », plutôt que « plus d'information ».

Renseignements prospectifs

Même si le budget de l'Ontario fournit de l'information sur les dépenses futures projetées, le Comité permanent des budgets des dépenses a pour mandat d'examiner seulement les plans de dépenses de l'exercice en cours. En conséquence, les cahiers d'information des ministères ne fournissent pas de renseignements ni de projections pour les années ultérieures.

À l'issue d'une étude réalisée en 2006, le Service d'information et de recherche parlementaires de la Bibliothèque du Parlement a suggéré que les comités des secteurs politiques du Parlement fédéral chargés d'examiner les budgets des dépenses élargissent la portée de leurs travaux pour inclure les plans de dépenses futures. Selon les auteurs de l'étude, le gouvernement serait probablement plus ouvert aux recommandations concernant les dépenses futures parce que les critiques des plans des dépenses pour l'exercice en cours, plus détaillés, peuvent entraîner une situation de censure. À notre avis, cette observation est fondée sur le plan pragmatique; les membres du Comité seraient probablement plus disposés à se concentrer sur les dépenses et les niveaux de service actuellement offerts si les ministères et le gouvernement accordaient plus d'importance à leurs observations.

Au moment de notre examen de 1995, seulement quelques administrations fournissaient des renseignements prospectifs à propos des budgets des dépenses. Aujourd'hui, ce type de renseignements est beaucoup plus courant (voir la Figure 4).

Les résultats de ces initiatives sont partagés :

- D'une part, la Hansard Society du Royaume-Uni a constaté en 2006 que l'examen des rapports annuels des ministères a permis aux comités d'effectuer des analyses plus poussées des priorités du gouvernement en matière de dépenses, tant au sein des ministères qu'à l'échelle pangouvernementale.
- Plusieurs études canadiennes et britanniques ont souligné que la prestation de renseignements prospectifs a permis d'améliorer l'efficacité du processus d'examen. D'autres

études ont cependant aussi constaté que les documents relatifs aux budgets des dépenses, y compris la planification des dépenses supplémentaires et les rapports sur le rendement, demeurent de piètre qualité.

- En 2002, la Financial Management Commission de l'Alberta, un groupe d'experts mis sur pied par le gouvernement provincial pour examiner ses pratiques financières et budgétaires, soulignait que les ministères traitaient généralement les projections des exercices futurs comme de simples exercices mathématiques.

Certains des députés que nous avons interviewés appuyaient l'inclusion de plans de dépenses futures dans les documents d'information sur les budgets des dépenses, alors que d'autres s'y opposaient. L'un des arguments avancés contre cette pratique était qu'un tel examen n'était pas nécessairement utile puisque les plans du gouvernement peuvent changer considérablement d'un budget à l'autre. En revanche, comme le soulignait un des députés, des suggestions à propos des plans de dépenses futures pourraient retenir l'attention d'un ministre ou d'un haut fonctionnaire, même s'il est peu probable que ce fait soit reconnu publiquement. Comme l'un des députés retraités que nous avons interviewés l'a exprimé :

[Traduction]

Si on participe à l'examen des budgets des dépenses en qualité de ministre, ces renseignements ne changent peut-être rien, mais ils sont très utiles à des fins de surveillance parce qu'en tant que ministre, je pourrais peut-être revoir certaines décisions si on me pose les bonnes questions.

RÉDUCTION DE LA PORTÉE D'UNE PARTIE DE L'EXAMEN DES BUDGETS DES DÉPENSES

On peut aussi améliorer le contrôle législatif des dépenses en restreignant la portée de la surveillance du Comité permanent des budgets des

dépenses à quelques programmes ministériels sélectionnés, qui feraient l'objet d'un examen plus poussé. Cette idée a été mise de l'avant dans l'étude menée par la Bibliothèque du Parlement dont il est question plus haut. La prémisse sur laquelle repose cette idée est que le Comité n'a tout simplement pas le temps d'effectuer une analyse détaillée de tous les programmes administrés par un ministère complexe de grande taille.

Toutefois, l'adoption d'une telle stratégie ciblée présente des risques, puisqu'il est fort possible que des questions importantes ne soient pas examinées. Cela signifierait aussi que l'approbation ou le rejet final, par le Comité, des budgets des dépenses des ministères dans leur ensemble serait fondé sur l'examen d'une partie seulement des activités. En dépit de ces préoccupations, plusieurs des députés que nous avons interviewés ont dit que cette approche pourrait être appropriée pour une partie du temps alloué au budget des dépenses d'un ministère en particulier.

Cette méthode ferait essentiellement appel à une approche à deux volets. Le premier volet de l'examen constituerait une rencontre générale avec le ministre, à l'occasion de laquelle les membres du Comité pourraient poser des questions à propos de n'importe quel programme ou activité du ministère; le deuxième volet serait axé sur des programmes particuliers. Le choix des programmes aux fins d'examen détaillé pourrait se faire de l'une des deux façons suivantes :

- un sous-comité formé d'un membre de chaque parti choisirait entre un et trois programmes;
- chaque parti sélectionnerait un programme sur lequel l'examen serait axé.

Ces choix seraient faits à l'avance de sorte que les ministères puissent intégrer dans leurs cahiers d'information des renseignements plus détaillés à propos des programmes sélectionnés. Pour être plus utiles, ces renseignements devraient inclure des données historiques sur dix ans et les tendances des dépenses pour les années à venir, des données sur les niveaux de service offerts, les résultats obtenus et l'incidence financière des récents changements

aux politiques et des tendances des dépenses futures sur la demande de niveaux de service prévue.

Plusieurs députés nous ont dit qu'il ne serait peut-être pas nécessaire que le ministre soit présent durant cette partie de l'examen des budgets des dépenses. Certains ont cité comme exemple le Comité permanent des comptes publics, où seuls les hauts fonctionnaires des ministères et les représentants du secteur parapublic répondent aux questions. Ceux qui ont l'expérience de ce comité disent que cette approche semble bien fonctionner et permettrait d'atténuer la partisanerie durant les audiences. En vertu de cette approche, le deuxième volet des audiences portant sur les budgets des dépenses serait axé sur les questions financières et administratives de la prestation du programme plutôt que sur le bien-fondé de la politique du gouvernement, une question qu'il vaut mieux aborder en présence du ministre.

Deux députés qui estimaient que cette approche à deux volets méritait d'être envisagée ont précisé ce qui suit :

[Traduction]

Je crois qu'on devrait demander à chaque parti sur quelles questions l'examen devrait être axé. Ainsi, on pourrait effectuer des analyses plus poussées des politiques et des dépenses, au lieu d'avoir à examiner tous les éléments des budgets des dépenses. Cela permettrait probablement d'acquérir une meilleure compréhension des dépenses du gouvernement que celle qu'offre le processus actuel d'examen des budgets des dépenses.

J'aimerais bien voir ça. Il vaut mieux se concentrer sur des enjeux précis...

Un des députés qui appuyait l'approche à deux volets a cependant exprimé une mise en garde :

[Traduction]

Je ne suis pas en faveur d'une restriction des questions qui peuvent être examinées

avec le ministre ou les fonctionnaires durant le processus d'examen des budgets des dépenses. Ce qui est actuellement sujet à examen devrait le rester.

L'un des députés retraités a en outre souligné ce qui suit :

[Traduction]

Il est impossible pour le Comité d'examiner avec efficacité les budgets des dépenses d'aujourd'hui, parce que les programmes ont trop d'envergure et sont trop complexes pour que les membres puissent les comprendre et savoir quelles questions poser. J'ai été un membre du Comité qui posait des questions et aussi un ministre qui recevait les questions, et je crois fermement qu'il faut plutôt réduire la portée de l'examen.

PRÉSENTATIONS PRÉALABLES

Les députés ont aussi proposé une autre possibilité, soit l'organisation de présentations à huis clos de 30 à 60 minutes avant les audiences publiques du Comité afin de passer en revue les budgets des dépenses des ministères sélectionnés. Cette séance d'information pourrait par exemple présenter les principaux changements aux dépenses des programmes ou aux niveaux de prestation des services, des analyses comparatives des coûts par habitant par rapport aux autres provinces offrant un programme similaire ou d'autres renseignements comme les répercussions des changements récents aux politiques sur les services et les finances. Nous avons proposé que la présentation puisse être faite soit par le personnel de recherche de l'Assemblée législative, soit par les hauts fonctionnaires du ministère concerné – ou encore par notre Bureau si nous avons effectué une vérification récente dans le secteur de programme visé. Le Comité permanent des comptes publics organise de telles séances

d'information à huis clos avant les audiences publiques depuis presque dix ans.

Dans son rapport de 2003 intitulé *Pour un examen valable : améliorations à apporter au processus budgétaire*, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires formulait une recommandation allant dans le même sens. Le rapport proposait que le Comité utilise les travaux du Bureau du vérificateur général en lui demandant conseil lorsque l'examen porte sur le budget des dépenses d'un ministère ou d'un organisme qui a récemment fait l'objet d'une vérification.

La majorité des députés à qui nous avons parlé étaient d'avis qu'une présentation préalable serait utile. Ils ont notamment formulé les commentaires suivants à ce sujet :

[Traduction]

Une séance d'information d'une heure présentée par un représentant non partisan ou même par un fonctionnaire du ministère qui expliquerait, par exemple, pourquoi les dépenses ont augmenté de 6 % dans un secteur et diminué de 4 % dans un autre, serait très utile. Même une séance d'information où le vérificateur général présente ses constatations aiderait beaucoup les membres du Comité à faire leur travail [...] Un portrait des tendances nous aiderait à formuler nos questions à propos de ce qui se passe et surtout à propos des raisons qui expliquent ce qui se passe.

Si quelqu'un peut présenter l'information de façon impartiale, alors oui, ce serait une excellente idée [...] Nous avons besoin d'information non partisane et factuelle. Le sous-ministre ou le sous-ministre adjoint pourrait peut-être faire cette présentation.

Oui, c'est une excellente idée. À l'heure actuelle, on consacre trop de temps et d'attention à la réponse du ministre.

Si le vérificateur général donnait une présentation, ce ne serait peut-être pas l'idéal pour lui, mais ce serait avantageux pour le Comité, compte tenu de son indépendance.

SOUTIEN SPÉCIALISÉ

Les ministères dépensent chaque année des milliards de dollars pour la prestation de douzaines de programmes et d'activités. Toutefois, si les membres du Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative, entre autres, peuvent compter sur l'aide d'un chercheur spécialisé de l'Assemblée législative, ce n'est pas le cas du Comité permanent des budgets des dépenses. Sans un tel soutien, et compte tenu de l'emploi du temps chargé des députés, il est plus difficile pour les membres du Comité de bien comprendre les budgets des dépenses des ministères et d'obtenir des réponses à des questions fondamentales comme : « Les deniers publics sont-ils dépensés de façon efficace? Obtient-on les résultats souhaités? Le gouvernement devrait-il revoir ses priorités en matière de dépenses à la lumière des nouveaux événements ou des nouvelles situations? »

Il est tout aussi difficile de déterminer les secteurs où les dépenses proposées ne sont peut-être pas appropriées compte tenu du niveau de service offert, ou encore où des écarts importants des dépenses d'une année à l'autre exigent un examen plus poussé.

Nos recherches montrent que la plupart des démocraties parlementaires de style Westminster disposent d'un soutien spécialisé minimal, voire nul, en matière de recherche. En comparaison, le Congressional Budget Office des États-Unis est doté d'une importante équipe de recherche formée de comptables et d'économistes, qui sont à la disposition des législateurs pour les aider à analyser et à évaluer le budget proposé par le gouvernement.

Les députés à qui nous avons parlé conviennent généralement qu'une aide à la recherche leur permettrait de mieux comprendre les documents d'information sur les budgets des dépenses. En fait, les gouvernements fédéraux du Canada, du Royaume-Uni et de l'Irlande du Nord, de l'Écosse et du pays de Galles ont pris des mesures à cet égard au cours des dernières années (voir la Figure 5).

Dans son rapport intitulé *The Fiscal Maze*, publié en 2006, la Hansard Society du Royaume-Uni souligne la réussite de l'unité d'examen de la

Figure 5 : Soutien spécialisé dans d'autres administrations

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Administration	Soutien spécialisé offert
Canada	<p>Le Service d'information et de recherche parlementaires de la Bibliothèque du Parlement fournit un soutien à la recherche. Par le passé, des analystes ont été embauchés pour fournir un soutien additionnel aux comités chargés des budgets des dépenses. Ce soutien comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de l'information sur les budgets des dépenses et le processus connexe; • des recherches sur le contexte des programmes et activités; • des analyses des plans et des notes d'information pour aider les membres des comités à se préparer en vue des réunions et à poser des questions pertinentes. <p>Le Bureau du directeur parlementaire du budget produit aussi d'autres rapports que les comités peuvent consulter.</p>
Royaume-Uni	<p>À la suite de récentes réformes, une unité d'examen a été mise sur pied; cette unité est formée de 15 personnes, notamment des économistes, des avocats et des comptables. Elle offre à certains comités des conseils en matière de finances et de législation, recense les points d'intérêt et suggère des questions à explorer.</p>
Irlande du Nord, pays de Galles et Écosse	<p>Les chercheurs spécialisés de l'unité de recherche du corps dirigeant sont à la disposition des comités pour prodiguer des conseils sur les questions financières et techniques.</p>

Chambre des communes du Royaume-Uni, mise sur pied pour offrir un soutien spécialisé à certains comités parlementaires, comme preuve que le fait d'offrir des ressources et des services de recherche peut contribuer à rehausser l'efficacité des examens financiers. L'organisme suggérait d'élargir le rôle de l'unité pour lui permettre d'offrir un soutien complet à tous les comités.

Trois points à prendre en considération

Nous proposons les mesures suivantes :

1. **Présentation à huis clos d'une séance d'information des budgets des dépenses à l'intention des membres du Comité avant le début des audiences officielles pour chaque ministère sélectionné.**

Cette présentation porterait notamment sur les changements importants aux dépenses de programme, le cas échéant, sur les tendances des dépenses au fil du temps et sur la comparaison des dépenses à celles d'autres provinces, compte tenu du fait que la plupart des provinces offrent à leurs citoyens des services similaires. La présentation pourrait être donnée par le personnel de recherche de l'Assemblée législative, par des hauts fonctionnaires du ministère concerné ou même par le Bureau du vérificateur général.

2. **Étude de la possibilité de demander que les cahiers d'information des ministères regroupent l'information sur les plans de dépenses et sur le rendement antérieur et actuel, afin d'aider les législateurs à évaluer les résultats obtenus au regard des dépenses proposées.**

Plus spécifiquement, les documents d'information fourniraient des données sur les tendances historiques sur une période de cinq à dix ans et comprendraient des indicateurs

sur la prestation des programmes et services ainsi que des données prospectives, au moins pour les programmes les plus importants du ministère. Cette initiative ne devrait toutefois pas accroître considérablement le nombre de pages des documents d'information, et la lisibilité et la compréhensibilité des documents devraient être prioritaires.

3. **Sélection de quelques programmes ministériels spécifiques aux fins d'examen approfondi par le Comité dans le cadre de séances où, éventuellement, seuls les hauts fonctionnaires du ministère seraient présents.**

Comme les grands ministères dépensent des milliards de dollars dans des douzaines de secteurs différents, il conviendrait peut-être d'effectuer un examen plus ciblé de plusieurs programmes clés durant au moins une partie du temps consacré à ces ministères. Un sous-comité formé d'un membre de chaque parti pourrait sélectionner les programmes ministériels à examiner plus en détail, ou encore chaque parti pourrait sélectionner un programme aux fins d'examen. Le ministre continuerait d'assister à une bonne partie des audiences, de sorte que les questions relatives aux politiques touchant n'importe quel programme puissent être posées.

En ce qui concerne nos propositions, les anciens députés que nous avons rencontrés ont accueilli favorablement l'idée de tenir des présentations préalables. L'un d'eux a suggéré que pour atténuer la partisanerie, seul le personnel du ministère devrait être présent durant les réunions, afin d'orienter les questions sur l'administration des programmes plutôt que sur la politique. Un autre n'était toutefois pas d'accord et estimait qu'il serait utile que le ministre soit présent.

Quand on leur a demandé quels documents d'information sur les budgets des dépenses il conviendrait de fournir aux membres du Comité, les députés retraités s'entendaient pour dire qu'il

fallait leur donner des renseignements plus pertinents et davantage axés sur le rendement futur. L'un d'eux a formulé le commentaire suivant :

[Traduction]

À mon avis, les ministres passent beaucoup de temps à préparer, pour les cahiers d'information, des documents que les membres du Comité n'utilisent pas vraiment – un examen mieux orienté du budget des dépenses serait plus utile,

car les membres disposeraient ainsi d'une information pertinente sur le rendement des programmes et de renseignements axés sur l'avenir plutôt que sur le passé.

En ce qui concerne la question de cibler seulement quelques programmes particuliers pour une partie de l'examen, deux des députés retraités appuyaient cette proposition alors que l'autre pensait que cette façon de faire pourrait restreindre la portée des questions des membres du Comité.