

[Text]

resources, subject to very tight person-year control as part of overall Canadian government person-year control. Since a field person-year can cost as much as three to four times what a person-year in Ottawa does, the supervision of this element is, as you may well imagine, extra tight and extra rigorous. So there is no automaticity in the ability of either the Under-Secretary of State for External Affairs, who actually controls the disposition of aid stream to PY resources to say that there is a clear need here and simply move five PYs from Ottawa or from Hull to the field.

There is an extra dimension of what the balance between the field and headquarters is in that kind of resource. So the third level is the amount of person-years that can be put in the field. Here again, Treasury Board Ministers have responded to the fact that the aid program is a growing program and in the company of a very select few government departments, we have had person-year increases in the last few years which we have applied to this. So the situation is not without hope; it is simply that it is very tightly controlled.

The fourth means of monitoring is by using consultants and here the main constraint is twofold. There is the very important internal one that even if you have a consultant around somebody still has to read, analyse and make use of that report. Therefore the consultant can do two parts of a five-part process, but the consultant cannot replace the need for government action. Closely related to that, in fact part of it, is the precise relationship we have with the consultants; here we are getting into Mr. Redway's area of concern. Because of the need to maintain an arm's length relationship with consultants and to avoid an employer-employee relationship, it has proven particularly challenging to find forms of writing up the contract that have allowed consultants to be used on a continuing basis for monitoring and for follow-up. If you want somebody to go out and monitor, the most effective monitor is somebody who can go, observe and do something about the results.

In the way you write up a contract for a consultant, there has to be a very precise set of outputs to be performed by a certain time, to be reported in a certain manner; otherwise, the contract will be *ultra vires* an employee-employer relationship. You cannot write them up either in saying you will go out and find four problems by April 30. That does not work either. You have to do it in terms of inspecting the following facilities and seeing whether or not the following facilities have been built in accordance, etc. But the contract consultant then, because of this employee-employer relationship, cannot take the measures to ameliorate the situation. That always has to be fed back through the government stream.

This is getting long, but as a final comment, working with Treasury Board we have found formulae that we have used in creating field support units, which function in now 7 and soon,

[Translation]

cela sachant que c'était des ressources très coûteuses étant donné que le nombre d'années-personnes était très limité en général dans l'administration canadienne. Comme une année-personne sur place peut coûter jusqu'à trois ou quatre fois ce que coûte une année-personne à Ottawa, la supervision de cet élément est extrêmement serrée et rigoureuse, vous vous en doutez. Il n'y a donc rien d'automatique pour le sous-secrétaire d'État aux Affaires extérieures, qui contrôle en fait les ressources en années-personnes. Il ne peut pas automatiquement dire que le besoin est clair et qu'il suffit d'envoyer cinq années-personnes d'Ottawa ou d'Hull sur place.

Ce genre de ressources présente un autre aspect de l'équilibre entre les activités sur place et les activités à Ottawa. Le troisième échelon est donc le nombre d'années-personnes pouvant être utilisé sur place. Là encore, les ministres membres du Conseil du Trésor ont tenu compte du fait que le programme d'aide est un programme en expansion et c'est ainsi qu'en même temps que de très rares autres ministères, nous avons bénéficié d'une augmentation du nombre d'années-personnes qui nous a été alloué ces dernières années. La situation n'est donc pas désespérée; c'est simplement que le contrôle est très strict.

La quatrième façon de contrôler est d'avoir recours à des ingénieurs-conseils et le problème dans ce cas comprend deux volets. Il y a le problème interne qui est très important, car même si vous avez l'aide d'un expert, il faut tout de même avoir quelqu'un pour lire, analyser et utiliser son rapport. Cet expert peut donc se charger de deux étapes d'un processus en cinq étapes, mais il ne peut agir à la place du gouvernement. Ce qui est étroitement lié à cela, qui en fait même partie, c'est la relation précise que nous avons avec ces experts; nous entrons là dans le domaine qui préoccupait M. Redway. Étant donné qu'il est nécessaire de maintenir l'indépendance des experts et d'éviter des relations employeur-employés, il est particulièrement difficile de trouver la façon de rédiger le contrat qui permette aux experts d'assurer le contrôle et le suivi de façon continue. Si vous voulez que quelqu'un aille surveiller les travaux, celui qui sera le plus efficace c'est celui qui pourra aller observer la situation et faire quelque chose pour éventuellement y remédier.

Dans le contrat que vous rédigez pour un ingénieur-conseil, il doit être fait mention de résultats précis dans des délais précis et de la forme dans laquelle doit être présenté le rapport; sinon, le contrat pourra être déclaré «*ultra vires*». Vous ne pouvez pas dire par ailleurs qu'il faut déceler quatre problèmes d'ici au 30 avril. Cela ne marche pas non plus. Il faut parler d'aller inspecter les installations suivantes et de voir si elles ont été construites conformément, etc. Étant donné les relations employeur-employés, l'expert ne peut pas prendre les mesures voulues pour améliorer la situation. Il faut que le gouvernement intervienne.

C'est une réponse bien longue, mais je dirais pour terminer que nous avons réussi à trouver avec le Conseil du Trésor des formules qui nous ont permis de créer des services de soutien