



Third Session  
Thirty-seventh Parliament, 2004

## SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

# National Finance

*Chair:*  
The Honourable LOWELL MURRAY, P.C.

Tuesday, May 4, 2004  
Wednesday, May 5, 2004

### Issue No. 8

#### Eighth meeting on:

Main Estimates for the fiscal year ending  
March 31, 2005.

#### First and final meeting on:

Study of the motion: In accordance with subsection 3(5) of the Act respecting employment in the Public Service of Canada, chapter P-33 of the Revised Statutes of Canada, 1985, the Senate approve the appointment of Maria Barrados, of Ottawa, Ontario, as President of the Public Service Commission for a term of seven years

#### INCLUDING:

THE EIGHTH REPORT OF THE COMMITTEE  
(Approval of the appointment of Maria Barrados as  
President of the Public Service Commission)

#### APPEARING:

The Honourable Denis Coderre, P.C., M.P., President of the Queen's Privy Council for Canada

#### WITNESSES:

*(See back cover)*

Troisième session de la  
trente-septième législature, 2004

## SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# Finances nationales

*Président:*  
L'honorable LOWELL MURRAY, c.p.

Le mardi 4 mai 2004  
Le mercredi 5 mai 2004

### Fascicule n° 8

#### Huitième réunion concernant:

Le Budget des dépenses pour l'exercice se terminant  
le 31 mars 2005.

#### Première et dernière réunion concernant:

Étude de la motion: Conformément au paragraphe 3(5) de la Loi concernant l'emploi dans la fonction publique du Canada, chapitre P-33 des Lois révisées du Canada (1985), le Sénat approuve la nomination de Maria Barrados, d'Ottawa (Ontario), à titre de présidente de la Commission de la fonction publique pour une période de sept ans

#### Y COMPRIS:

LE HUITIÈME RAPPORT DU COMITÉ  
(L'approbation de la nomination de Maria Barrados à titre de présidente de la Commission de la fonction publique)

#### COMPARAÎT:

L'honorable Denis Coderre, c.p., député, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada

#### TÉMOINS:

*(Voir à l'endos)*

THE STANDING SENATE COMMITTEE  
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Lowell Murray, P.C., *Chair*  
The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*  
and

The Honourable Senators:

\* Austin, P.C.  
(or Rompkey, P.C.)  
Biron  
Comeau  
Doody  
Downe  
Ferretti Barth  
*\* Ex Officio Members*

(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

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

The name of the Honourable Senator Chaput is substituted for that of the Honourable Senator Ferretti Barth (*May 4, 2004*).

The name of the Honourable Senator Stratton is substituted for that of the Honourable Senator Comeau (*May 4, 2004*).

The name of the Honourable Senator Comeau is substituted for that of the Honourable Senator Stratton (*May 4, 2004*).

The name of the Honourable Senator Lynch-Staunton is substituted for that of the Honourable Senator Comeau (*May 5, 2004*).

The name of the Honourable Senator Comeau is substituted for that of the Honourable Senator Lynch-Staunton (*May 6, 2004*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT  
DES FINANCES NATIONALES

*Président:* L'honorable Lowell Murray, c.p.

*Vice-président:* L'honorable Joseph A. Day  
et

Les honorables sénateurs:

\* Austin, c.p.  
(ou Rompkey, c.p.)  
Biron  
Comeau  
Doody  
Downe  
Ferretti Barth  
*\* Membres d'office*

(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité:*

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

Le nom de l'honorable sénateur Chaput est substitué à celui de l'honorable sénateur Ferretti Barth (*le 4 mai 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Stratton est substitué à celui de l'honorable sénateur Comeau (*le 4 mai 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Comeau est substitué à celui de l'honorable sénateur Stratton (*le 4 mai 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Lynch-Staunton est substitué à celui de l'honorable sénateur Comeau (*le 5 mai 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Comeau est substitué à celui de l'honorable sénateur Lynch-Staunton (*le 6 mai 2004*).

**ORDERS OF REFERENCE**

Extract from the *Journals of the Senate*, Tuesday, April 27, 2004:

The Senate resumed debate on the motion of the Honourable Senator Rompkey, P.C., seconded by the Honourable Senator Robichaud, P.C.:

That in accordance with subsection 3(5) of the *Act respecting employment in the Public Service of Canada*, chapter P-33 of the Revised Statutes of Canada, 1985, the Senate approve the appointment of Maria Barrados, of Ottawa, Ontario, as President of the Public Service Commission for a term of seven years,

And on the motion of the Honourable Senator Stratton, seconded by the Honourable Senator Rompkey, P.C., that the question be referred to the Standing Senate Committee on National Finance.

The question being put on the motion, it was adopted on division.

---

Extract from the *Journals of the Senate*, Wednesday, April 28, 2004:

Resuming debate on the motion of the Honourable Senator Nolin, seconded by the Honourable Senator Lynch-Staunton, for the second reading of Bill S-12, An Act to amend the Royal Canadian Mounted Police Act (modernization of employment and labour relations).

After debate,

The question being put on the motion, it was adopted.

The Bill was then read the second time.

The Honourable Senator Stratton moved, seconded by the Honourable Senator Lynch-Staunton, that the Bill be referred to the Standing Senate Committee on National Finance.

The question being put on the motion, it was adopted.

*Le greffier du Sénat,*

Paul C. Bélisle

*Clerk of the Senate*

**ORDRES DE RENVOI**

Extrait des *Journaux du Sénat*, le mardi 27 avril 2004:

Le Sénat reprend le débat sur la motion de l'honorable sénateur Rompkey, c.p., appuyée par l'honorable sénateur Robichaud, c.p.:

Que, conformément au paragraphe 3(5) de la *Loi concernant l'emploi dans la fonction publique du Canada*, chapitre P-33 des Lois révisées du Canada (1985), le Sénat approuve la nomination de Maria Barrados, d'Ottawa (Ontario), à titre de présidente de la Commission de la fonction publique pour une période de sept ans;

Et sur la motion de l'honorable sénateur Stratton, appuyée par l'honorable sénateur Rompkey, c.p., que la question soit renvoyée au Comité sénatorial permanent des finances nationales.

La motion, mise aux voix, est adoptée avec dissidence.

---

Extrait des *Journaux du Sénat*, le mercredi 28 avril 2004:

Reprise du débat sur la motion de l'honorable sénateur Nolin, appuyée par l'honorable sénateur Lynch-Staunton, tendant à la deuxième lecture du projet de loi S-12, Loi modifiant la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada (modernisation du régime de l'emploi et des relations de travail).

Après débat,

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Le projet de loi est alors lu la deuxième fois.

L'honorable sénateur Stratton propose, appuyée par l'honorable sénateur Lynch-Staunton, que le projet de loi soit renvoyé au Comité sénatorial permanent des finances nationales.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Tuesday, May 4, 2004  
(13)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:30 a.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Lowell Murray, P.C. presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Day, Doody, Murray P.C., Ringuette and Stratton (5).

*Other senators present:* The Honourable Senators Banks and Spivak (2).

*In attendance:* Mr. Guy Beaumier and Mr. Stephen Laurent, Research Officers, Library of Parliament.

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

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on February 26, 2004, the committee continued its examination of the expenditures set out in the Estimates for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue 3 of the Proceedings of the Committee.*)

**WITNESSES:**

*From the Government of Manitoba:*

The Honourable Gregory F. Selinger, Minister of Finance;  
Ronald H. Neumann, Director, Intergovernmental Affairs,  
Department of Finance.

The Honourable Gregory F. Selinger made a statement and, together with Ronald Neumann, answered questions.

At 11:00 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

**ATTEST:**

\_\_\_\_\_  
OTTAWA, Wednesday, May 5, 2004  
(14)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 6:15 p.m., this day, in room 160-S, Centre Block, the Chair, the Honourable Lowell Murray, P.C. presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Biron, Chaput, Day, Downe, Finnerty, Lynch-Staunton, Murray P.C., Oliver and Ringuette (9).

*Other senator present:* The Honourable Senator Andreychuk (1).

*In attendance:* Mr. Stephen Laurent, Research Officer, Library of Parliament.

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

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le mardi 4 mai 2004  
(13)

[*Traduction*]

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

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Day, Doody, Murray, c.p., Ringuette et Stratton (5).

*Autres sénateurs présents:* Les honorables sénateurs Banks et Spivak (2).

*Également présents:* Guy Beaumier et Stephen Laurent, attachés de recherche, Direction de la recherche parlementaire, Bibliothèque du Parlement.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 26 février 2004, le comité poursuit son étude des dépenses projetées dans le Budget des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi se trouve au fascicule n° 3 des Délibérations du comité.*)

**TÉMOINS:**

*Du gouvernement du Manitoba:*

L'honorable Gregory F. Selinger, ministre des Finances.

Ronald H. Neumann, directeur, Affaires intergouvernementales, ministère des Finances.

L'honorable Gregory F. Selinger fait un exposé puis, avec l'aide de Ronald Neumann, répond aux questions.

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

**ATTESTÉ:**

\_\_\_\_\_  
OTTAWA, le mercredi 5 mai 2004  
(14)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 15, dans la pièce 160-S de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Lowell Murray, c.p., (*président*).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Biron, Chaput, Day, Downe, Finnerty, Lynch-Staunton, Murray, c.p., Oliver et Ringuette (9).

*Autre sénateur présent:* L'honorable sénateur Andreychuk (1).

*Également présent:* Stephen Laurent, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

**APPEARING:**

The Honourable Denis Coderre, P.C., M.P., President of the Queen's Privy Council for Canada.

**WITNESSES:**

*From the Public Service Human Resources Management Agency of Canada:*

Monique Boudrias, Executive Vice-President.

*From the Public Service Commission:*

Dr. Maria Barrados, Interim President;

Gaston Arsenault, General Counsel.

At 6:15 p.m., the Honourable Denis Coderre made a statement and, together with Monique Boudrias, answered questions.

At 7:15 p.m., Dr. Barrados made a statement and, together with Gaston Arseneault, answered questions.

It was moved by the Honourable Senator Day, that the committee report to the Senate that it recommends and approves the nomination of Dr. Maria Barrados as President of the Public Service Commission.

The question being put on the motion, it was adopted.

At 8:10 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

**ATTEST:****COMPARAÎT:**

L'honorable Denis Coderre, c.p., députée, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada.

**TÉMOINS:**

*De l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada:*

Monique Boudrias, première vice-présidente.

*De la Commission de la fonction publique:*

Maria Barrados, présidente intérimaire;

Gaston Arsenault, avocat général.

À 18 h 15, l'honorable Denis Coderre fait un exposé puis, avec l'aide de Monique Boudrias, répond aux questions.

À 19 h 15, Mme Barrados fait un exposé puis, avec l'aide de Gaston Arsenault, répond aux questions.

L'honorable sénateur Day propose — Que le comité informe le Sénat qu'il recommande et approuve la nomination de Maria Barrados à titre de présidente de la Commission de la fonction publique.

La question, mise aux voix, est adoptée.

À 20 h 10, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ:**

*La greffière du comité,*

Line Gravel

*Clerk of the Committee*

**REPORT OF THE COMMITTEE**

Thursday, May 6, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to present its

**EIGHTH REPORT**

Your Committee, in accordance with subsection 3(5) of the *Act respecting employment in the Public Service of Canada*, chapter P-33 of the Revised Statutes of Canada, 1985, that the Senate approve the appointment of Maria Barrados, of Ottawa, Ontario, as President of the Public Service Commission for a term of seven years, has, in obedience to the Order of Reference of Tuesday, April 27, 2004, heard from the Honourable Denis Coderre, P.C., M.P., President of the Queen's Privy Council for Canada and from Ms. Maria Barrados, and recommends that the Senate approve her appointment as President of the Public Service Commission.

Respectfully submitted,

*Le président,*

**LOWELL MURRAY**

*Chair*

**RAPPORT DU COMITÉ**

Le jeudi 6 mai 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales à l'honneur de présenter son

**HUITIÈME RAPPORT**

Votre Comité, conformément au paragraphe 3(5) de la *Loi concernant l'emploi dans la fonction publique du Canada*, chapitre P-33 des Lois révisées du Canada (1985), que le Sénat approuve la nomination de Maria Barrados, d'Ottawa (Ontario), à titre de présidente de la Commission de la fonction publique pour une période de sept ans, a, conformément à l'ordre de renvoi du mardi 27 avril 2004, entendu l'honorable Denis Coderre, c.p., député, Président du Conseil privé de la Reine pour le Canada ainsi que Mme Maria Barrados et recommande que le Sénat approuve la nomination de cette dernière à titre de présidente de la Commission de la fonction publique.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

**LOWELL MURRAY**

*Chair*

**EVIDENCE**

OTTAWA, Tuesday, May 4, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:30 a.m. to examine the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2005.

**Senator Lowell Murray (Chairman)** in the Chair.

[*English*]

**The Chairman:** Welcome. Today we resume our study of the federal equalization program. As honourable senators are aware, we have heard from several academic experts in this field, as well as representatives of three provinces: Newfoundland and Labrador, Prince Edward Island, and Saskatchewan. Today we have the great pleasure of welcoming from the Government of Manitoba: the Honourable Greg Selinger, Minister of Finance, Chair of the Treasury Board, Minister Charged with the Administration of Crown Corporation's Public Review and Accountability Act, Minister Responsible for French Language Services, Minister Responsible for the Civil Service and, last but not least, MLA for St. Boniface.

Mr. Selinger, as befits a New Democratic member, has a Ph.D. from the London School of Economics, a master's in Public Administration from Queen's University and a Bachelor of Social Work from the University of Manitoba. The minister is no stranger to this committee. Mr. Ronald Neumann, who accompanies the minister, has been Director of Intergovernmental Finance for Manitoba for the past 20 years.

It is entirely possible that Mr. Neumann is one of those rare people, to whom we referred the other night, who understands the equalization formula. The minister has provided us with a brief.

[*Translation*]

I am happy to see that this document is drafted in the country's two official languages — my most sincere thanks.

[*English*]

The brief is before you, senators, and the minister intends to speak to it rather than to read it, after which I will open the floor to questions and comments from members of the committee.

Welcome back, minister, please proceed.

**The Honourable Gregory F. Selinger, Minister of Finance, Government of Manitoba:** Thank you for the opportunity to be here and I thank you for your patience. We were scheduled to be with you earlier but we had a matter of budget and debate in the legislature first.

In 2002, the Senate committee was, in our view, absolutely correct in its recommendations that equity required a ten-province standard for equalization, and that a ten-province standard was indeed affordable on behalf of the federal

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mardi 4 mai 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 30 pour étudier le budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

**Le sénateur Lowell Murray (président)** occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président:** Bonjour. Aujourd'hui nous poursuivons notre étude du programme fédéral de péréquation. Comme vous le savez, honorables sénateurs, nous avons entendu de nombreux experts universitaires ainsi que des représentants de trois provinces: Terre-Neuve-et-Labrador, Île-du-Prince-Édouard et Saskatchewan. Aujourd'hui c'est avec grand plaisir que nous accueillons le représentant du gouvernement du Manitoba, l'honorable Greg Selinger, ministre des Finances, président du Conseil du Trésor, ministre chargé de l'application de la Loi sur l'examen public des activités des sociétés de la Couronne, ministre responsable des services en langue française, ministre responsable de la Commission de la fonction publique et enfin, et ce n'est pas la moindre de ses fonctions, député de St. Boniface.

Comme il convient à un député néo-démocrate, M. Selinger a un doctorat de la London School of Economics, une maîtrise en administration publique de l'Université Queen's et un baccalauréat en service social de l'Université du Manitoba. Le ministre n'est pas un étranger pour nous. M. Ronald Neumann, qui accompagne le ministre, est directeur des Affaires intergouvernementales au ministère des Finances depuis 20 ans.

Il est tout à fait possible que M. Neumann soit l'une de ces rares personnes, auxquelles nous faisions allusion l'autre soir, qui comprennent la formule de péréquation. Le ministre nous a remis un mémoire.

[*Français*]

Ce document est rédigé, je suis heureux de le constater, dans les deux langues officielles du pays — et je vous en remercie ardemment.

[*Traduction*]

On vous a remis le mémoire et le ministre a l'intention de le commenter plutôt que de le lire. Après son exposé, nous passerons aux questions et aux commentaires des membres du comité.

Monsieur le ministre, vous avez la parole.

**L'honorable Gregory F. Selinger, ministre des Finances, gouvernement du Manitoba:** Je vous remercie de votre invitation et de votre patience. Je devais vous rencontrer plus tôt, mais j'ai dû d'abord m'occuper du dépôt du budget et du débat sur ce budget à l'assemblée législative.

En 2002, votre comité a eu absolument raison de recommander, par souci d'équité, une norme des dix provinces pour le programme de péréquation et de dire qu'une telle norme était financièrement viable pour le gouvernement fédéral. À notre

government. It is our opinion that equalization is the glue that holds the federation together, providing more equitable rights and opportunities wherever they may reside.

The Conference Board of Canada has documented the fiscal imbalance between the two orders of government. There are large and growing surpluses at the federal level and a cumulative string of deficits, which are putting many of the provinces at risk. Our biggest challenge across the country is to maintain our first-rate public health care system without jeopardizing our ability to finance education, other social services, and programs for the environment and infrastructure, all of which fall, for the most part, within provincial jurisdiction.

The conference board also suggests that Canadians pay enough taxes to maintain these programs but that revenue needs to be redistributed through federal transfers to the provinces. Imbalance needs to be corrected through improved sharing of the growing costs of health care and a strengthened equalization program with a ten-province standard and full revenue inclusion.

Equalization has fallen into a crisis. Last year payments fell \$4.7 billion below the federal budgeted amounts. Over 2002-03 through 2004-05, payments are projected to be almost \$10 billion below the levels projected in the 2003 federal budget. The principal cause of the inadequacy of the formula is the use of the five-province standard, which was brought into place in 1987 and which excludes much of the resource revenue in Canada. Another reason is the exclusion, since 1999, of 50 per cent of the user charges, which are a substitute for taxation.

Relative to the economy, equalization payments will only be a little more than one-half of what they were 15 years ago. They will amount to 0.72 per cent of the GDP versus 1.34 per cent in 1988-89. The first principle of the program relates to equity. However, equity plays a role in ensuring economic efficiency by creating a more level playing field in which citizens in all regions of Canada can use their regions' natural economic advantages to create incomes and wealth, thereby increasing the productivity of Canada as a whole. A recent study of the long-term effects of equalization by Professor Wilson at the University of Alberta concludes that the efficiency gains from the equalization program are very high — much higher than when viewed over the short term.

With a level playing field, personal and business decisions are based on real, economic and quality-of-life factors rather than on the basis of net fiscal benefits deriving from unequal fiscal capacity in the regions. Differences in fiscal capacity arise because oil and gas revenues and other factors are unevenly distributed

avis, la péréquation est ce qui unit la fédération, offrant à tous les Canadiens des droits et des possibilités plus équitables, peu importe où ils habitent.

Le Conference Board du Canada a documenté le déséquilibre fiscal entre les deux ordres de gouvernement. Le gouvernement fédéral accumule des surplus de plus en plus importants alors que les provinces accumulent les déficits, ce qui place bon nombre d'entre elles dans une situation précaire. Notre premier défi est de maintenir un système de soins de santé de premier ordre sans compromettre notre capacité de financer l'éducation, les autres services sociaux, les programmes environnementaux et l'infrastructure qui relèvent tous essentiellement de la compétence des provinces.

Le Conference Board dit également que les Canadiens paient assez d'impôts pour maintenir ces programmes, mais que les revenus doivent être redistribués au moyen de transferts fédéraux aux provinces. Le déséquilibre doit être corrigé en améliorant le partage des coûts croissants des soins de santé et en renforçant le programme de péréquation par une norme des dix provinces et l'inclusion de toutes les sources de revenus.

Le programme de péréquation est en crise. L'an dernier, les paiements étaient inférieurs à 4,7 milliards de dollars aux prévisions budgétaires fédérales. On prévoit qu'en 2002-2003 et 2004-2005 les paiements seront inférieurs de près de 10 milliards de dollars au niveau prévu dans le budget fédéral de 2003. L'insuffisance de la formule est principalement attribuable à l'utilisation de la norme de cinq provinces qui a été adoptée en 1987 et qui exclut une part importante des revenus provenant des ressources. L'autre raison est l'exclusion, depuis 1999, de 50 p. 100 des frais d'utilisation qui sont un substitut pour des impôts.

Les paiements de péréquation, en proportion de l'économie, ne représenteront qu'un peu plus que la moitié de ce qu'ils étaient il y a 15 ans. Ils représenteront 0,72 p. 100 du PIB comparativement à 1,34 p. 100 en 1988-1989. Le principe fondamental du programme c'est l'équité. Toutefois, l'équité sert à assurer l'efficacité économique en créant des règles du jeu plus équitables qui permettent aux citoyens de toutes les régions du Canada d'utiliser les avantages économiques naturels de leurs régions pour créer des revenus et de la richesse, ce qui a pour effet d'accroître la productivité de l'ensemble du pays. Une étude récente des effets à long terme de la péréquation, réalisée par le professeur Wilson de l'Université de l'Alberta, conclut que les gains en efficience découlant du programme de péréquation sont très élevés — beaucoup plus élevés qu'on pourrait croire à court terme.

Lorsque les règles du jeu sont équitables, les décisions personnelles et d'affaires sont fondées sur des facteurs réels, économiques et sur la qualité de la vie plutôt que d'être fondées sur les avantages financiers nets que crée l'inégalité de la capacité fiscale des différentes régions. Il existe des différences dans la

across the country and are, in the case of natural resources, under provincial jurisdiction. The equalization program narrows these differences.

While Manitoba has successfully countered out migration in recent years, several recipient provinces are seeing their populations in decline. This trend is unhealthy for all of Canada. In Manitoba, we recognize that we experience stronger economic growth when we retain more people.

Equity and efficiency require a strengthened equalization program. This requires that all provincial revenues be equalized. Some proposals from commentators suggest that resource revenues should be excluded in whole or in part from the equalization formula. This would create a two-tier system of equalization favouring those with non-renewable energy resources. It is unacceptable given the constitutional raison d'être for the program.

Proposals to exclude major portions of resource revenues would seriously damage the program and could create an untenable situation in which some recipient provinces have far greater fiscal capacity than others and, in a few instances, could have a fiscal capacity after equalization that would exceed that of Ontario, a non-recipient province. Surely that would be a perverse outcome — to have the recipient provinces with greater per capita income than the non-recipient provinces such as Ontario.

The federal government has provided an inadequate response to the crisis in equalization. The renewal package now before Parliament would return only \$1.5 billion over five years of \$10 billion short-fall of the current and immediate past years. The federal government package fails to implement the ten-province standard to provide full inclusion of user fees and other revenues and to implement desired changes such as the use of market value assessment calculations with respect to the property tax base, without delay and undue phasing-in provisions.

In conclusion, all provincial and territorial premiers have supported strengthening the program, and Manitoba joins in the call from others that this program be strengthened, with the other federal transfer programs to correct the fiscal imbalance in Canada; to sustain health care without jeopardizing other programs; to provide equitable rights of citizenship for all Canadians; and to create greater and even more economic growth throughout Canada.

**Senator Stratton:** The real question is on ten-year averaging. I think all provinces would like that — particularly Saskatchewan, which has suffered from a five-year averaging over the years. The real issue is health care. As I understand it, when provincial

capacité fiscale parce que les revenus pétroliers et gaziers et d'autres facteurs ne sont pas distribués également au pays et, dans le cas des ressources naturelles, relèvent de la compétence provinciale. Le programme de péréquation permet d'atténuer ces différences.

Le Manitoba a réussi à contrer la migration de sortie au cours des dernières années, mais plusieurs provinces bénéficiaires voient baisser leur population. Cette tendance est malsaine pour l'ensemble du Canada. Au Manitoba, nous reconnaissions que notre croissance économique est plus forte lorsque nous retenons un plus grand nombre de nos citoyens.

Le programme de péréquation doit être renforcé: c'est une question d'équité et d'efficience. Cela suppose que l'on tienne compte de tous les revenus provinciaux. Certains commentateurs ont proposé d'exclure de la formule de péréquation, en totalité ou en partie, les revenus provenant des ressources. Cela créerait un programme de péréquation à deux vitesses qui avantagerait les provinces qui ont des ressources énergétiques non renouvelables. C'est inacceptable étant donné la raison d'être constitutionnelle du programme.

L'exclusion d'importantes parts des revenus provenant des ressources pourrait sérieusement nuire au programme et créer une situation intenable où certaines provinces bénéficiaires ont une capacité fiscale plus importante que celle des autres provinces et, dans quelques cas, pourraient même avoir une capacité fiscale, après péréquation, qui dépasserait celle de l'Ontario, une province non bénéficiaire. Quel résultat inique si les provinces bénéficiaires se retrouvent avec un revenu par habitant plus élevé que celui des provinces non bénéficiaires comme l'Ontario!

Le gouvernement fédéral n'a pas répondu de manière appropriée à la crise de la péréquation. Les mesures de renouvellement qui sont maintenant à l'étude au Parlement rétabliraient seulement 1,5 milliard de dollars sur cinq ans alors que la baisse des dernières années et de l'année en cours se chiffrent à 10 milliards de dollars. Le gouvernement fédéral ne prévoit pas mettre en oeuvre la norme des dix provinces, ni inclure tous les frais d'utilisation et tous les autres revenus ni de mettre en oeuvre les modifications ni l'évaluation de la valeur marchande pour établir l'assiette foncière, sans retard et sans disposition de transition inutile.

En conclusion, tous les premiers ministres provinciaux et territoriaux préconisent le renforcement du programme et le Manitoba unit sa voix à celle des autres provinces pour demander que ce programme soit renforcé, tout comme les autres programmes de transferts fédéraux afin de corriger le déséquilibre fiscal au Canada, de maintenir le système de soins de santé sans compromettre les autres programmes, afin d'assurer à tous les Canadiens les mêmes droits de citoyenneté et de créer une plus forte croissance économique dans l'ensemble du pays.

**Le sénateur Stratton:** La véritable question concerne l'établissement d'une moyenne décennale. Je pense que cela plairait à toutes les provinces, particulièrement la Saskatchewan qui a souffert de l'utilisation d'une moyenne de cinq ans au fil des

finance ministers get together regularly, there first and foremost discussion is on health care. It is 42 per cent of the province's budget, which is fairly substantial, and is growing.

Throwing money at the problem is not the solution, obviously, but it would appear that in the short term, more money is required. If we go to the ten-province averaging, how is this going to impact health care, and what are the provinces doing to substantially change health care to not only control costs, but to look at the dollar requirements over the next five or 10 years? Obviously, you have had to look at this and I am asking a question to which you would already have the answer. I think health care is the fundamental issue that will not go away in any province for a substantial length of time.

Perhaps you could elaborate on what effect the ten-province averaging would have on this, and what the provinces are doing to control the costs of health care.

**Mr. Selinger:** Senator Stratton, you are right; health care consumes somewhat in excess of 40 per cent of most provincial budgets now. Some are actually over 45 per cent, creeping up to 50 per cent. It is growing at about 7.2 per cent a year on average. In most cases, it is growing in excess of the economic growth in most provinces. The phenomenon is resulting in a crowding-out effect, where more resources are dedicated to health care at the expense of other departments that might actually do things that kept people healthy — for example, environmental remediation, recreation programs, infrastructure programs, education, which has a high correlation with healthy lifestyles. That is a big challenge.

What would the ten-province standard do to address the health care question? I think if we understand that about 80 per cent of everything we spend in health care is on salaries for physicians, nurses, other specialties within health care, technicians and the many people that provide services in that system, we could be more competitive on the salary front. If the provinces with which you are competing for talent can outbid you, you have no choice but to meet that challenge to get a certain specialist, for example, to reside in your city or province. You have to match that. Likewise, you have to match spending on technology to retain those professionals. If you cannot match it through purchasing power, which is what equalization is all about — the ability to have comparable levels of service at roughly comparable levels of taxation — then you have to take from other areas of your budget to maintain those services that are so highly valued by the citizens of our country.

années. Le vrai problème c'est le système de soins de santé. Je crois savoir que lorsque les ministres des Finances provinciaux se réunissent régulièrement, le premier point, et le plus important, à leur ordre du jour c'est la santé. La santé accapare 42 p. 100 du budget des provinces, ce qui est déjà considérable, et ça ne cesse de croître.

Il est évident que l'argent n'est pas la solution au problème, mais il semblerait qu'à court terme, il faille plus d'argent. Si nous adoptons la moyenne des dix provinces, quel effet cela aura-t-il sur les soins de santé et que font les provinces pour modifier véritablement le système de soins de santé non seulement pour en contrôler les coûts, mais pour prévoir les besoins financiers des cinq ou dix prochaines années? Il est clair que vous avez été obligés de vous pencher sur cette question et vous avez déjà la réponse à la question que je pose. Je pense que la santé est la question fondamentale et qu'elle le restera longtemps pour toutes les provinces.

Pourriez-vous nous dire quel effet la moyenne des dix provinces aurait sur ce dossier et ce que font les provinces pour maîtriser les coûts des soins de santé.

**M. Selinger:** Sénateur Stratton, vous avez raison, la santé accapare plus de 40 p. 100 de la plupart des budgets provinciaux à l'heure actuelle. Dans certaines provinces, c'est même plus de 45 p. 100 et ça approche les 50 p. 100. La croissance est d'environ 7,2 p. 100 par année en moyenne. Dans la plupart des cas, la croissance de ces coûts dépasse la croissance économique de la province. Ce phénomène a un effet d'éviction, c'est-à-dire que de plus en plus de ressources sont affectées à la santé au détriment des autres ministères qui auraient en fait un rôle à jouer pour maintenir la santé des gens — par exemple, l'assainissement de l'environnement, les loisirs, les programmes d'infrastructure, l'éducation, puisqu'il y a une forte corrélation entre l'éducation et un style de vie sain. C'est un défi de taille.

En quoi la norme des dix provinces aide-t-elle à régler le problème des soins de santé? Lorsqu'on sait que 80 p. 100 du budget de la santé sert à payer les salaires des médecins, des infirmières et des autres spécialistes de la santé, les techniciens et les nombreuses personnes qui fournissent des services à l'intérieur du système, je pense que nous pourrions être plus compétitifs sur ce plan. Si les provinces qui essayent d'attirer les mêmes compétences que vous ont des moyens financiers plus importants, vous n'avez d'autre choix que d'égaliser ce qu'elles offrent si vous voulez qu'un certain spécialiste, par exemple, s'installe dans votre ville ou votre province. Vous devez offrir autant. De même, vous devez dépenser autant pour la technologie si vous voulez retenir ces professionnels. Si vous ne pouvez pas l'égaliser grâce à votre pouvoir d'achat, ce qui est l'essence même de la péréquation — la capacité d'offrir des niveaux de services comparables avec des niveaux d'imposition à peu près comparables — vous devez prendre l'argent ailleurs dans votre budget pour maintenir ces services qui sont si importants pour les citoyens de notre pays.

The ten-province standard would allow us a greater ability to compete for the talent and technology we need to modernize the health care system and to provide the services people want.

You made the other point that some people perceive health care as somewhat of a bottomless pit, that there is an enormous demand for resources that usually exceeds the supply that any government can make available. On that level, there has to be cooperation on the reform agenda for health care. We have to all work together on how we improve the delivery of services.

Taking one step back from that, there is the notion of how government works with its citizens. At the end of the day, there will be a responsibility factor that we all have to take at our individual and community and family level for our own health outcomes. We have set up, for example, a Minister of Healthy Living portfolio in our province. We have to encourage a different lifestyle among as many people as possible in the province so that they can maintain themselves in a healthy state — whether it is young children not getting enough physical fitness, or whether it is the baby boomers moving to retirement and maintaining themselves in a healthy and independent fashion as long as possible.

There are many things government can do, without doing it for you. They can do it with you as citizens. We are moving down that road right now. We have a Minister of Healthy Living. We are setting up a legislative task force to go across the province to promote healthier lifestyles in the north, in the rural areas, in the cities, et cetera. That is a start towards answering your question.

**Senator Stratton:** Is 80 per cent of the health care budget in salaries?

**Mr. Selinger:** As a rule of thumb, yes.

**Senator Stratton:** That is rough, but nevertheless, 80 per cent. If you look at that 80 per cent, that is a pretty tough number to control. It is there and will remain there. It is not substantially going to change.

The primary argument across the country is waiting time. We are still faced with the old story — patients in the hallways. How long does it take to get an MRI? How long does it take to get this or that? That is a universal problem across the country. Last week, for example, it was published that if you have a heart problem and you need that addressed, the waiting times across the country, I think, were shortest in Alberta, and surprisingly, longest in Ontario; it went up to 26 days or 23 days, something like that range. Manitoba was 11 days, as I recall. We are still being faced with that crunch.

All politics is local; how is this ten-province averaging going to help that fundamental problem that exists that Canadians would like answered?

**Mr. Selinger:** When I talk to other ministers of finance, for example, from the Atlantic provinces, they make the argument that, in most cases, their equalization payments are at least double

Avec une norme des dix provinces, nous serions plus en mesure de faire concurrence aux autres provinces pour les compétences et la technologie dont nous avons besoin pour moderniser notre système de soins de santé et pour offrir à la population les services qu'elle souhaite.

Vous avez dit également que certaines personnes voient la santé comme un gouffre sans fond, qu'il y a une demande énorme de ressources qui en général dépasse ce que n'importe quel gouvernement peut offrir. À cet égard, il faut coopérer pour réformer le programme de soins de santé. Nous devons travailler tous ensemble pour améliorer la prestation des services.

Mais, derrière cette idée, il y a la relation entre le gouvernement et ses citoyens. Au bout du compte, nous sommes tous responsables, au niveau personnel, communautaire et familial, de notre propre santé. Par exemple, nous avons créé un poste de ministre délégué à la vie saine dans notre province. Nous devons encourager le plus grand nombre possible de gens à adopter un style de vie différent afin de rester en santé — que ce soit les jeunes qui ne sont pas assez actifs ou les bébés boomers qui approchent de la retraite et qui doivent rester en santé et autonomes le plus longtemps possible.

Le gouvernement peut faire bien des choses, sans se substituer aux citoyens. Il peut travailler avec les citoyens. C'est la voie que nous avons choisie. Nous avons un ministre délégué à la vie saine. Nous avons créé un groupe de travail législatif qui se déplacera pour promouvoir des styles de vie plus sains dans le Nord, dans les régions rurales, dans les villes, et cetera de la province. C'est une première réponse à votre question.

**Le sénateur Stratton:** Est-ce vrai que les salaires représentent 80 p. 100 du budget de la santé?

**M. Selinger:** Oui, en général.

**Le sénateur Stratton:** Même si c'est approximatif, c'est quand même 80 p. 100. C'est une dépense assez difficile à contrôler. C'est une dépense qui existe et qui continuera à exister. Elle ne va pas beaucoup changer.

La principale plainte qu'a la population de tout le pays est le temps d'attente. C'est toujours la même vieille histoire — les patients dans les couloirs. Combien de temps faut-il attendre pour un examen IRM? Combien de temps faut-il attendre pour ceci ou cela? Le même problème existe dans tout le pays. La semaine dernière, par exemple, on a publié un rapport sur le temps d'attente pour des soins en cardiologie. Le temps le plus court est en Alberta et, ce qui est surprenant, le plus long en Ontario; c'est passé à 26 ou 23 jours, quelque chose du genre. Si je me rappelle bien, le temps d'attente est de 11 jours au Manitoba. Nous continuons à faire face à ce problème.

Toute politique est locale; en quoi une moyenne des dix provinces pourrait-elle vous aider à régler ce problème fondamental auquel les Canadiens souhaitent une solution?

**Mr. Selinger:** Lorsque je parle à d'autres ministres des Finances, par exemple à ceux des provinces de l'Atlantique, ils font valoir que, dans la plupart des cas, leurs paiements de péréquation sont

what they get for the Canada Health and Social Transfer, CHST. The CHST was not intended just for health care; it was intended for health, post-secondary education, and social services. If the equalization is more than double the CHST, and 40 to 50 per cent of their budgets are for health care, you can see that equalization is essential to supporting the health care system on a sustainable basis.

The issue of waiting times speaks to the issue of how to measure outcomes of effectiveness and efficiency in our health care system. It is a proxy for the federal government saying, "if we are going to give you more money for health care or anything, including equalization, we would like to see some results for it." Everyone understands that.

When we make a substantial commitment to health care, we ask our regional health authorities and our delivery mechanisms, what results we will get in return for making an extraordinary effort in financing their demands? We are seeing substantial improvements. In our province, we had a major task force on cardiac care. We decided to reorganize the system from a two-site model to a one-site model that could deliver better outcomes for people. On waiting times for orthopaedic surgery, for example, we have one of the highest rates and lowest waiting times in the country for knee replacement. You would think that is a minor thing, but there are a tremendous number of people looking for new knees as they head into their 70s and 80s.

In Manitoba, we are not uncomfortable with the idea of having benchmarks for service efficiency and effectiveness. We do not mind being accountable for the investments we make in health care to show results, whether it is cancer treatment waiting times, orthopaedics, cardiac care or the issue of how long you stay in a hallway. We have reduced hallway stays by over 80 per cent in our first five years. There are still people in hallways, but dramatically fewer.

We have a Web site where, every single day, you can see how many people are in the hallways. You can see the waiting list for certain types of services. First, we have made the information public and accessible and put it on Web sites. Then, we have become accountable for it, not only in the legislature but also in our communities for how we are delivering services.

That is the only way you can do it. You have to get the information out there and start a public debate about it. You will always get the critique — oppositions do a good job of holding your feet to the fire on whether you are delivering the service — but if you have the statistics, you can show whether there have

au moins le double de ce qu'ils reçoivent pour le Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux, le TCSPS. Le TCSPS ne devait pas servir uniquement aux soins de santé; il devait servir à la santé, à l'enseignement postsecondaire et aux services sociaux. Si la péréquation est plus que le double du TCSPS, et que 40 à 50 p. 100 de leur budget sont pour les soins de santé, on comprend alors que la péréquation est essentielle au financement durable d'un régime de soins de santé.

La question des périodes d'attente permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience de notre régime de soins de santé. Ça permet au gouvernement fédéral de dire: «Si nous vous donnons plus d'argent pour les soins de santé ou quoi que ce soit, y compris la péréquation, nous aimerions voir des résultats.» Tout le monde comprend cela.

Lorsque nous prenons un engagement important envers les soins de santé, nous demandons à nos régies régionales de la santé et à nos mécanismes de prestations quels résultats nous obtiendrons en retour si nous faisons un effort extraordinaire pour financer leurs demandes. Nous constatons des améliorations considérables. Dans notre province, nous avions un groupe de travail important sur les soins cardiaques. Nous avons décidé de réorganiser le système et de passer d'un modèle à deux sites à un modèle à un site ce qui donne de meilleurs résultats pour les gens. En ce qui a trait au délai d'attente pour une chirurgie orthopédique, par exemple pour le remplacement d'un genou, nous avons l'un des pourcentages les plus élevés et les délais d'attente les plus bas au pays. On pourrait penser qu'il s'agit d'une intervention mineure, mais il y a un nombre considérable de septuagénaires et d'octogénaires qui ont besoin de nouveaux genoux.

Au Manitoba, nous n'aimons pas beaucoup l'idée d'avoir des repères pour l'efficience et l'efficacité du service. Cela ne nous dérange pas d'être tenus responsables des investissements que nous faisons pour les soins de santé et de montrer des résultats, qu'il s'agisse des délais d'attente pour un traitement contre le cancer, de soins orthopédiques, de soins cardiaques ou du temps qu'une personne passe dans un couloir. Nous avons réduit le temps passé dans les couloirs de plus de 80 p. 100 au cours des cinq premières années. Il y a toujours des gens dans les couloirs, mais il y en a beaucoup moins.

Nous avons un site Web où, chaque jour, il est possible de voir combien de personnes sont dans les couloirs. On peut voir la liste d'attente pour certains types de services. Tout d'abord, nous avons rendu l'information publique et accessible et nous l'avons affichée sur des sites Web. Ensuite, nous avons dû rendre des comptes à ce sujet, non seulement à l'assemblée législative mais aussi dans les collectivités pour ce qui est de la façon dont nous exécutons les services.

C'est la seule façon de le faire. Il faut donner de l'information et lancer un débat public sur la question. On se fera toujours critiquer — les partis d'opposition font un excellent travail à cet égard — mais si les statistiques sont là, il est possible de démontrer qu'il y a eu ou non des améliorations réelles et

been real improvements or not and move beyond the rhetoric to the facts. It is always hard to do in politics, but you have to get there.

**Senator Stratton:** I know some individuals that are volunteers in the emergency ward system in Manitoba. It is chaos at times. It is overstressed. The staff is overstressed. This is hearsay evidence, but nevertheless it is from people who are there dealing with the issues and problems. That issue does not seem to be being dealt with.

You can quote the statistics on reducing hallway times, but if you go into an emergency ward in a hospital in Manitoba, and particularly in Winnipeg on a weekend, it is absolute chaos. That, again, is hearsay. You can deny that taking place, but nevertheless that is perception. You talk to the staff in those places and you hear that they are at their limit and beyond their limit.

How is this ten-province averaging going to help that situation?

**Mr. Selinger:** To make the reforms in the health care system, you have to have sufficient resources to do it. It speaks to that. However, you are right. If the only health access point on a weekend is an emergency ward, they will be clogged up. We must have other alternatives available for people when they have a health care need. We have an urgent care centre at Misericordia Hospital that diverts many people from emergency wards to less critical services.

We have opened up what we call access centres. The challenge in opening up these facilities is that people must be available to work non-traditional hours. These services cannot be offered only between nine and five; they have to be available weekends and evenings. They also have to be multiple services, including psychology, social work, nursing, medicine, et cetera. People must be aware that these services are available during non-traditional hours so that the only alternative is not the emergency ward.

We all have to move that way in terms of primary health care and alternative resources for people. People must be available to staff these centres, therefore you must offer a compensation package that keeps them in your jurisdiction. That speaks directly to the issue of equalization formula and CHST funding.

**Senator Stratton:** We can hope that will happen. Despite the Misericordia Hospital being opened for that purpose, it still is a real problem. It is the view expressed to me by volunteers in that sector.

**Senator Ringuette:** I am looking at your presentation. On page two you state that during the last fiscal year they fell an "unprecedented \$4.7 billion below the budget track." What do you mean by that?

**Mr. Selinger:** In the 2003 budget, they had a projection for what equalization would pay out to the provinces. As a result of the slowdown in the Ontario economy, they recalculated the formula and adjusted the payment schedule downwards

d'aller au-delà des discours politiques pour donner les faits. C'est toujours difficile de le faire en politique, mais il faut y arriver.

**Le sénateur Stratton:** Je connais des gens qui font du bénévolat dans les salles d'urgence au Manitoba. C'est un véritable chaos parfois. Tout le monde est extrêmement stressé. Le personnel est stressé. Ce n'est que oui-dire, mais il reste néanmoins que ce sont des gens qui sont aux prises avec ces questions et ces problèmes qui le disent. Il semble que l'on n'ait pas réussi à régler le problème.

Vous pouvez donner des statistiques sur la réduction des attentes dans les couloirs, mais si vous allez dans une salle d'urgence d'un hôpital au Manitoba, et plus particulièrement à Winnipeg pendant le week-end, c'est un véritable chaos. Encore une fois, ce n'est que oui-dire. On peut nier que cela est effectivement le cas, mais il reste que c'est l'impression. Ceux qui travaillent dans ces salles d'urgence vous diront qu'ils ont atteint et dépassé leur limite.

Comment cette moyenne des dix provinces va-t-elle aider à remédier à la situation?

**Mr. Selinger:** Pour qu'il y ait des réformes du régime de soins de santé, il faut des ressources suffisantes. C'est l'argument. Mais vous avez raison. Si l'urgence est le seul point d'accès aux soins de santé la fin de semaine, il y aura nécessairement de la congestion. Il faut offrir d'autres possibilités aux gens qui ont besoin de services de santé. À l'hôpital Misericordia, nous avons un centre de soins d'urgence qui redirige les gens vers des services moins essentiels que l'urgence.

Nous avons ouvert ce que nous appelons des centres d'accès. La difficulté, dans leur cas, c'est d'avoir du personnel prêt à travailler à des heures inhabituelles. On ne peut pas offrir ces services uniquement de neuf à cinq; il faut qu'ils soient disponibles les soirs et les fins de semaine. Il s'agit en outre de centres multidisciplinaires, offrant des services de psychologie, de travail social, d'infirmières, de médecins, et cetera. Les gens doivent savoir que ces services sont offerts à des heures inhabituelles et qu'ils peuvent aller ailleurs qu'à l'urgence.

Nous devons tous adopter cette solution pour les soins de santé primaire et les ressources de recharge pour la population. Mais il faut du personnel pour ces centres, et par conséquent, une rémunération qui les garde sur notre territoire. Voilà le lien direct avec la formule de péréquation et le TCSPS.

**Le sénateur Stratton:** Nous espérons que le problème se réglera. Malgré l'ouverture de l'hôpital Misericordia dans ce but, le problème demeure. C'est ce que me disent les bénévoles de ce secteur.

**Le sénateur Ringuette:** Je lis votre exposé. À la page 2, vous déclarez que pendant le dernier exercice, «les paiements étaient inférieurs de 4,7 milliards de dollars aux prévisions budgétaires». Que voulez-vous dire?

**Mr. Selinger:** Dans le budget de 2003, on avait fait des projections pour les versements de péréquation. Par suite du ralentissement de l'économie ontarienne, on a recalculé la formule et rajusté les paiements à la baisse, les réduisant de

by \$4.688 billion. The existing five-province standard was readjusted due to the economic data flowing in from Ontario, which is 50 per cent of the formula.

At the same time, the federal surplus continued to grow beyond what they had projected. We are making the point that it was not necessary to adjust the formula downward. We could have actually improved it — as recommended by your committee — to a ten-province standard provided additional resources through the equalization program, and still it would have cost less than what was projected in their 2003 budget.

**Senator Ringuette:** The formula is fixed, but the input to the 33 different items used in the formula will vary from one year to another depending on what happens in Ontario or other parts of the country. The formula does not change. It is the fiscal situation that happens in one province and another. You do not adjust the formula downwards or upwards. That is my understanding.

**Mr. Selinger:** I will ask Mr. Neumann to comment.

**Mr. Ron Neumann, Director, Intergovernmental Affairs, Department of Finance, Government of Manitoba:** You are right it is a fixed formula. We have been saying that the five-province standard has been inadequate for a long time and that it relates too much to the Government of Ontario. A ten-province standard would be far more equitable and stable over the long run. This is a bit of a contradiction to common belief. People think that a ten-province standard would be more volatile, but our research has shown that over the last 17 years a ten-province standard would be more stable and would provide a more steady flow of equalization.

We had a situation whereby the federal government expected to pay out for 2003-04, more than \$13 billion. It paid out only \$8.7 in fiscal arrangements. A large part of the reason for that reduction from budget was that we have a five-province standard. Therefore, when Ontario experienced difficult economic circumstances, the equalization entitlements of all the rest of the equalization recipient provinces suffered.

If we had had a ten-province standard, we would have less equalization, but it would have been a far less sharp drop in 2003-04 and in 2004-05.

**Senator Ringuette:** Earlier you were talking about the health care situation. You can extrapolate figures in regard to equalization and the difference between a 5- and a ten-province standard. Does your calculation include the fact that in the last two years, there has been an outflow of federal funds, particularly to health care, which is the main priority of citizens? That amount is in the vicinity of \$38 billion.

How would you have managed not to have had your portion out of all those billions of dollars dedicated to health care in comparison to a ten-province, more stabilized equalization system?

4,688 milliards. La norme actuelle des cinq provinces a été rajustée à cause des données économiques ontariennes, qui ont un effet sur 50 p. 100 de la formule.

Pendant ce temps, le surplus fédéral a continué de croître au-delà des projections. Nous estimons qu'il n'était pas nécessaire de rajuster la formule à la baisse. On aurait pu en fait l'améliorer, comme le recommandait votre comité, en adoptant la norme des dix provinces pour bonifier les ressources découlant du programme de péréquation, et le coût total aurait tout de même été inférieur à ce qui avait été projeté pour le budget de 2003.

**Le sénateur Ringuette:** La formule est fixe, mais les 33 éléments qui la composent peuvent varier d'une année à l'autre, selon ce qui se passe en Ontario ou ailleurs au pays. La formule ne change pas. C'est la situation budgétaire des provinces, qui peut changer. On n'ajuste pas la formule à la hausse, ou à la baisse. C'est ce que j'en comprends.

**M. Selinger:** Je vais demander à M. Neumann de vous répondre.

**M. Ron Neumann, directeur, Affaires intergouvernementales, ministère des Finances, gouvernement du Manitoba:** Vous avez raison, la formule est fixe. Ce que nous disons, c'est que la norme des cinq provinces est depuis longtemps inadéquate et dépend trop du gouvernement de l'Ontario. La norme des dix provinces serait beaucoup plus équitable et stable à long terme. Cela va à l'encontre de ce qu'on dit couramment. Les gens pensent que la norme des dix provinces serait plus instable, mais notre recherche montre que pour les 17 dernières années, la norme des dix provinces aurait été plus stable et aurait offert des paiements de péréquation plus réguliers.

On s'attendait à ce que le gouvernement fédéral paie plus de 13 milliards de dollars en 2003-2004. Or il n'a versé que 8,7 milliards dans le cadre des accords fiscaux. Cette baisse est due en bonne partie à l'emploi de la norme des cinq provinces. Ainsi, lorsque la situation économique a été difficile en Ontario, les paiements de péréquation pour les autres provinces ont baissé.

Avec la norme des dix provinces, les paiements de péréquation auraient été inférieurs, mais la baisse aurait été moins brusque en 2003-2004 et en 2004-2005.

**Le sénateur Ringuette:** Un peu plus tôt, vous avez parlé de la situation des soins de santé. Vous pouvez faire de l'extrapolation au sujet de la péréquation, en fonction des différences entre la norme des cinq provinces et celle des dix provinces. Vos calculs tiennent-ils compte du fait qu'au cours des deux dernières années, des fonds fédéraux ont été versés, particulièrement pour les soins de santé, la priorité des citoyens? La somme totale est de près de 38 milliards de dollars.

Comment vous seriez-vous débrouillés, sans votre part de ces milliards de dollars destinés à la santé, en comparaison avec la situation où on aurait appliqué la norme des dix provinces, plus stable, à la péréquation?

**Mr. Selinger:** The \$38 billion was over a seven-year period. We provide a table in our budget this year. About half of the additional health care funding has been one-time funding and about half has been ongoing. In discussion of both equalization and health care, the issue is sustainability and predictability.

One-time money solves an immediate problem, but it sets you up for a crisis the minute it runs out. I will give you a practical example that we experienced in our budget this year. The federal government wisely put money into their budget for immunization programs. It was one-time money, booked off at the year-end and described to us as being available for the next three years. We were under pressure. We wanted to do more immunization, but you cannot do an immunization program for one, two or three years. Once you start an immunization program you have to keep it going. You cannot be selective about which cohort groups you immunize. Once you start it, you are in for the long haul.

It is enormously frustrating for the ministers of health and finance to know that the program is necessary, that they only have money for one, two or three years and that the minute they get into the program, it has to continue. That drives us crazy. The federal government has made a good announcement. It is a desirable public policy objective, but the money is not long term. We are saying that health care funding and equalization funding must be predictable and sustainable. It should not be going up and down like a yo-yo with year-end bookings. That leaves the provinces holding the bag for programs that all Canadians want. I feel strongly about that because it really is unfair to the provinces to create those expectations and not be there in the long haul.

**Senator Ringuette:** In respect of these immunization programs, what would be the provincial percentage and the federal percentage of delivery over a three-year period?

**Mr. Selinger:** We will use all the federal money. We have taken it into our budget this year to balance the budget. We will pay for it in perpetuity after that.

**Senator Ringuette:** I am asking about the next three years of the program. You have raised this particular program as a discussion item. Over the next three years, what percentage of your provincial budget will you invest in it? Is it 100 per cent paid by the federal government? Is it 80 per cent? Is it 50 per cent?

**Mr. Selinger:** We put into our budget the money that we got this year. It was year-end money from the federal government. We took it into our budget and booked it as year-end money, as per our auditor general's requirements. It will pay for the program for the next three years. After that, we will pay 100 per cent of it.

**Senator Ringuette:** For the next three years, this program will be financed by the federal government within your province. That is what you are saying?

**M. Selinger:** Il s'agit de 38 milliards de dollars sur sept ans. Cette année, dans notre budget, nous présentons un tableau. Environ la moitié des fonds supplémentaires pour la santé sont versés une seule fois, et l'autre moitié, en permanence. Quand on parle de péréquation et de santé, ce qui compte, c'est la durabilité et la prévisibilité.

Les versements ponctuels règlent un problème immédiat, mais préparent une autre crise, dès qu'ils sont épuisés. Je vais vous donner un exemple pratique, que nous avons vu dans le budget de cette année. Le gouvernement fédéral a sagement prévu dans son budget des fonds pour des programmes d'immunisation. Il s'agit d'une subvention ponctuelle, prévue en fin d'année et qu'on nous a promise pour les trois prochaines années. Nous étions sous pression. Nous voulions faire davantage d'immunisation, mais on ne peut faire cela pendant un, deux ou trois ans. Une fois qu'un programme d'immunisation est lancé, il doit se poursuivre. On ne peut pas choisir quelles cohortes seront immunisées. Quand on commence, c'est un programme à long terme.

Il est très frustrant pour les ministres de la Santé et des Finances de savoir qu'un programme est nécessaire, mais qu'il ne sera financé que pendant un, deux ou trois ans et qu'une fois le programme mis sur pied, il doit être permanent. Cela nous rend fou. Le gouvernement fédéral a fait une annonce positive. C'est un objectif public souhaitable, mais l'argent ne sera pas là à long terme. Nous disons que le financement des soins de santé et les paiements de péréquation doivent être prévisibles et durables. Ils ne peuvent pas monter et descendre comme un yo-yo, à la fermeture des livres. Les provinces se retrouvent alors les mains vides, mais avec la responsabilité de programmes dont veulent tous les Canadiens. C'est une chose qui me tient à cœur parce qu'il est vraiment trop injuste pour les provinces de créer ces attentes, et de ne pouvoir y répondre à long terme.

**Le sénateur Ringuette:** Au sujet de ces programmes d'immunisation, quels sont les pourcentages de financement respectifs des provinces et du fédéral, sur trois ans?

**M. Selinger:** Nous prendrons tout l'argent du fédéral. Nous nous en sommes servi cette année pour équilibrer le budget. Ensuite, à perpétuité, c'est nous qui payerons.

**Le sénateur Ringuette:** Je parle des trois prochaines années du programme. Vous avez soulevé ce point de discussion. Au cours des trois prochaines années, quel pourcentage de votre budget provincial y sera investi? Le programme est-il défrayé à 100 p. 100 par le gouvernement fédéral? Est-ce à 80 p. 100 ou à 50 p. 100?

**M. Selinger:** Cette année, nous avons mis dans le budget l'argent que nous avions. Il s'agit de fonds consentis par le gouvernement fédéral en fin d'exercice. Nous l'avons versé dans notre budget, comme somme de fin d'exercice, selon les exigences de notre vérificateur général. Cet argent financera le programme pour les trois prochaines années. Ensuite, nous en serons responsables à 100 p. 100.

**Le sénateur Ringuette:** Pour les trois prochaines années, ce programme sera financé dans votre province par le gouvernement fédéral, si je comprends bien.

**Mr. Selinger:** You could describe it that way. I am being generous in my interpretation of that for the point of discussion.

We could argue that the money was available to us for only one year and, after that, we are responsible for it. To be generous at this level, the program costs about \$6 million per year. We received \$14 million. It will provide 2.5 years' of resources. We book it all this year and it is 100 per cent our responsibility on a go-forward basis.

**Senator Ringuette:** It is my understanding that given how strongly you feel about this issue, you will raise it at the federal-provincial discussions on health care that will take place this summer.

**Mr. Selinger:** I am sure it will be there.

**Senator Ringuette:** In respect of equalization, in your conclusion you say, "a ten-province standard should not be compromised through the partial exclusion of resource revenues, which would create a two-tier equalization program." Earlier in your argument, you suggested that should we go to a ten-province standard including the non-renewable resource revenues, Manitoba and my native province of New Brunswick would be the losers, over the long term. We would receive less per capita than the current five-province standard provides.

**Mr. Selinger:** That is correct.

**Senator Ringuette:** Are you advocating that we receive less?

**Mr. Selinger:** No. This goes back to your earlier question. It is a mistake to pull the non-renewable revenues or resources question out of the equalization formula because it narrows the base. It is the same problem we have with Ontario being 50 per cent of the base on a five-province standard.

Generally, a formula is more stable when more sources of revenue are included and when the average that you have for calculating the outcome is broader. If Ontario is less than 50 per cent of the formula and they have an economic downturn, then there is less impact on the other provinces. If the formula includes a broader base, including non-renewable revenues, there is less volatility, as my colleague Mr. Neumann has indicated.

A myth exists that including natural resource revenues such as oil and gas from Alberta would create spikes and valleys in the formula. It is true that oil and gas prices go up and down, although recent experience would suggest they are only going in one direction for the most part. The point is that over the 17 years that we examined it, when the resource revenues are included, there is less volatility than if they were excluded.

If we want a formula that provides sustainability for comparable levels of service at comparable levels of taxation, a broader base, including resource revenues, will generate a more stable formula and a more sustainable outcome for Canadians.

**M. Selinger:** On peut dire cela. Je suis généreux dans mon interprétation, pour les fins de la discussion.

On pourrait toujours dire que l'argent ne nous a été donné que pour un an et qu'après, nous en étions exclusivement responsables. Soyons généreux et disons que le programme coûte environ six millions de dollars par an. Nous avons reçu 14 millions de dollars. Il s'agit donc d'un budget pour deux ans et demi. Nous le prenons au complet cette année, et ensuite, nous sommes responsables à 100 p. 100 pour la suite des choses.

**Le sénateur Ringuette:** Je crois comprendre que cela vous tient tellement à cœur que vous soulèverez la question aux prochaines discussions fédérales-provinciales sur la santé, qui auront lieu cet été.

**M. Selinger:** Je suis certain que ce sera à l'ordre du jour.

**Le sénateur Ringuette:** Au sujet de la péréquation, dans la conclusion, vous dites: «La norme des 10 provinces ne devrait pas être compromise par l'exclusion partielle des revenus provenant des ressources naturelles, ce qui créerait un programme de péréquation à deux niveaux.» Un peu plus tôt, vous avez laissé entendre que si on adopte la norme des 10 provinces incluant les revenus des ressources non renouvelables, à long terme, le Manitoba et ma province d'origine, le Nouveau-Brunswick, seraient les perdants. Nous recevrions moins par habitant que dans le cadre de la norme actuelle des cinq provinces.

**M. Selinger:** C'est exact.

**Le sénateur Ringuette:** Voulez-vous que nous recevions moins?

**M. Selinger:** Non. Revenons à la question que vous avez posée plus tôt. On aurait tort d'exclure les revenus provenant de ressources non renouvelables de la formule de péréquation, parce que cela restreint l'assiette. Le problème est le même que pour le fait que l'Ontario représente 50 p. 100 de l'assiette, dans la norme des cinq provinces.

En général, une formule est plus stable quand elle comprend davantage de sources de revenus et quand la moyenne servant au calcul est plus large. Si l'Ontario représente moins de 50 p. 100 de la formule et qu'elle subit un ralentissement économique, l'incidence sera moindre sur les autres provinces. Si l'assiette de la formule est plus grande et comprend les revenus pour les ressources non renouvelables, il y aura moins de volatilité, comme vous l'a expliqué mon collègue, M. Neumann.

D'après un mythe, l'inclusion des recettes provenant de ressources naturelles comme le gaz et le pétrole de l'Alberta ferait subir des crêtes et des creux à la formule. Il est vrai que les prix du pétrole et du gaz varient beaucoup, quoique récemment, c'est surtout à la hausse. Mais sur les 17 années que nous avons étudiées, quand on inclut les revenus provenant de ressources, il y a moins de volatilité que lorsqu'on les exclut.

Si nous voulons une formule plus durable et plus stable pour les Canadiens, en fonction de niveaux de service comparables et de niveaux de taxation comparables, il faut une assiette plus large qui comprend les revenus tirés des ressources naturelles.

**Mr. Neumann:** There was a small misunderstanding. If you exclude the resource revenue, as some proposals suggested — Mr. Courchene promoted one — then even under a five-province standard, New Brunswick and Manitoba would receive less.

Under a ten-province standard, all provinces would receive more. However, if you exclude resource revenue as you move to a ten-province standard, for most provinces without large natural resources — Manitoba, New Brunswick, Prince Edward Island and Quebec — the benefit of moving to a ten-province standard without including resource revenues would be minimal. You need to move to a ten-province standard with full resource revenue inclusion to have a positive difference.

**Senator Banks:** I want to pursue Senator Ringuette's line of questioning. I know it is difficult to plan. In a microcosmic way, any of us in business know how difficult it is to plan when you do not have a certainty of revenue or a smaller band within which your revenue fluctuates. We know how nice it would be to predict revenue and have certainty and stability.

However, rising tides raise and/or lower all boats. Would you please address that comment? The equalization program, as Senator Ringuette said, will do just that. I am worried about taking a snapshot of something and deciding to fix it to accommodate one area. However, when oil and gas revenues are gone — which is now a foreseeable possibility — in some respects, the tide will ebb. There is no guarantee and there is no long-term stability. Is it safe to make an adjustment based on a relatively short period of time? Might we not work to the detriment of the philosophical approach, which has been in place since the 1950s to do this?

**Mr. Selinger:** I think not. My argument is that if we have a broad base of revenues upon which we average for equalization and, for example, oil and gas revenues decline or evaporate, then the province that loses under that scenario would gain by having the robust formula available to it as well as to every other province.

**Senator Banks:** Who would make up that difference?

**Mr. Selinger:** The money would only be available if it was truly available to the federal government. If it declined, it is a question of how much. If it declined then, of course, each province would have to take less. The point is that we have a situation now in which it is declining dramatically and the federal government has more. That rather misses the point.

There is a shift in terms of who has the surpluses. At the same time, there is a growing disparity between the provinces outside the formula and those inside the formula. If the formula were more inclusive, then every province would benefit by it. Even Alberta, before it hit oil and gas, was a recipient of equalization in its early days.

**Senator Banks:** That was until 1964.

**M. Neumann:** Il y a eu un petit malentendu. Si vous excluez les revenus provenant des ressources, comme certains le proposent, notamment M. Courchene, même avec la norme des cinq provinces, le Nouveau-Brunswick et le Manitoba recevront moins.

Avec la norme des 10 provinces, toutes les provinces recevront davantage. Mais même avec cette norme des 10 provinces, si les revenus provenant des ressources naturelles sont exclus, les avantages seront minimes pour les provinces qui n'ont pas beaucoup de ressources naturelles, soit le Manitoba, le Nouveau-Brunswick, l'Île-du-Prince-Édouard et le Québec. Pour que la différence soit marquée, il faut adopter la norme des 10 provinces avec l'inclusion de tous les revenus provenant des ressources naturelles.

**Le sénateur Banks:** Mes questions seront dans la même veine que celles du sénateur Ringuette. Je sais qu'il est difficile de planifier. D'un point de vue microcosmique, tous les gens d'affaires savent qu'il est difficile de planifier quand les revenus sont incertains, ou quand la fluctuation des revenus n'est pas limitée. Nous savons tous qu'il serait bon de pouvoir prédire les revenus, et vivre dans la certitude et la stabilité.

Mais quand la marée monte et descend, toutes les embarcations en font autant. Auriez-vous un commentaire à formuler à ce sujet? Comme l'a dit le sénateur Ringuette, c'est justement ce que permet le programme de péréquation. Je crains qu'on décide d'une solution destinée à régler un problème ponctuel. Nous savons que lorsque les revenus pétroliers et gaziers baissent, ce qui est maintenant prévisible, la marée baissera. Il n'y a ni garantie, ni stabilité à long terme. Est-il prudent de procéder à un rajustement en fonction d'une si courte période? Est-ce qu'on n'irait pas à l'encontre de la démarche philosophique adoptée dans les années 50?

**Mr. Selinger:** Je ne pense pas. D'après mon argument, si l'assiette de revenu à partir de laquelle la péréquation calculée était plus large et si, par exemple, les revenus pétroliers et gaziers baissaient ou disparaissaient, les provinces qui perdraient ainsi des revenus auraient avantage à ce qu'il existe une formule solide pour elles, de même que pour toutes les autres provinces.

**Le sénateur Banks:** Qui comblerait l'écart?

**Mr. Selinger:** L'argent ne serait disponible que s'il l'est vraiment pour le gouvernement fédéral. S'il y a une baisse, il faut se demander de combien. Si le budget baisse, bien entendu, chaque province devra se contenter de moins. Or en ce moment, les provinces ont de moins en moins d'argent, et le gouvernement fédéral, de plus en plus. On rate l'objectif.

Ce ne sont plus les mêmes qui ont des surplus. En outre, il y a une disparité croissante entre les provinces qui n'entrent pas dans le calcul, et celles qui en font partie. Si la formule était plus englobante, chaque province en profiterait. Même l'Alberta, avant la découverte de pétrole et de gaz, était à ses débuts bénéficiaire de la péréquation.

**Le sénateur Banks:** C'était jusqu'en 1964.

**Mr. Selinger:** Right. Every smart province tries to diversify its economic base so it is not wholly dependent on natural resources for its source of economic growth in the future. That is a wise decision that all provinces are making. They always look for ways to build on their competitive advantages, strengthen and diversify their economic base so that they do not require transfer payments. I often use the analogy that it is a bit like a professional sports league in that every team that does not do well in that particular year, gets preference in the draft so that they will be competitive in the future. We want a system of equalization that allows everybody to be competitive in the future, regardless of their circumstances in any given year or two-year period or three-year period.

What are the best sports leagues in the world? They are the ones with the good draft system, some form of revenue sharing and, in some cases, some upper limits on expenses. In our case, the upper limits might be some national desire to manage our health care system more effectively, the revenue sharing speaks to equalization and the draft ensures we have equal opportunities for all Canadians to go wherever they want to build their futures.

**Senator Banks:** What do you think of the representative tax system, RTS? I ask that because in some circumstances Manitoba and some other provinces do not impose the tax or collect it. That shows up in the list of taxes that the equalization system says you could have in revenue, if you did it.

**Mr. Selinger:** You are talking about health premiums.

**Senator Banks:** No. I am talking about the representative tax system — the way in which equalization is calculated. Are you happy with the RTS?

**Mr. Selinger:** We think it is the best model upon which to build the equalization program because it is actually the model that shows the real potential for generating revenue.

**Senator Banks:** That is regardless ever whether you do it.

**Mr. Selinger:** That is right. It still counts in the formula.

**Senator Day:** How do you see the process by which we develop the next five and 10 years unfold over the next while? We have just extended the existing program and payments for one year. We have been told, with respect to health care, that some time this summer all of the provinces and the federal government will get together in a padded room and they will lock the doors, and they will stay in there until they come out the other end with a deal. How do you see equalization being developed?

**Mr. Selinger:** I am not sure the model of locking a bunch of people in a room and then coming out with something that nobody understands and does not have durability attached to it is the way to go in the future. When Professor Lazar was here, he talked about a more open process, perhaps extended over a slightly longer period of time for six months to a year, so there was more of an ability to have a public debate about these things and understand. I think there is some merit to that.

**M. Selinger:** Exact. Toute province bien avisée essaie de diversifier son économie, pour ne pas dépendre des ressources naturelles, pour son expansion future. C'est une sage décision que prennent toutes les provinces. Elles essaient toujours de renforcer leurs avantages concurrentiels, de renforcer et de diversifier leur base économique afin de ne pas dépendre des paiements de transfert. Je fais souvent une analogie: c'est comme une ligue de sport professionnel, où chaque équipe qui a eu de moins bons résultats, pendant une année, a priorité au repêchage, de manière à être plus concurrentielle à l'avenir. Nous voulons un régime de péréquation qui permet à tous d'être concurrentiel à l'avenir, peu importe la situation sur une période d'un, deux ou trois ans.

Quelles sont les meilleures ligues de sport du monde? Ce sont celles qui ont un bon système de repêchage, une forme de partage des revenus et, dans certains cas, un plafond des dépenses. Dans notre cas, la limite supérieure pourrait être le désir national de gérer plus efficacement notre régime de soins de santé, le partage des revenus serait la péréquation et le repêchage, le fait qu'on donne aux Canadiens des chances égales d'aller vivre où ils veulent, pour bâtir leur avenir.

**Le sénateur Banks:** Que pensez-vous du régime fiscal représentatif, ou RFR? Je pose la question parce que dans certains cas, le Manitoba et quelques autres provinces n'imposent pas d'impôt ou ne le perçoivent pas. Cela paraît dans la liste des impôts et le régime de péréquation prévoit que vous pourriez percevoir ces recettes, si vous le vouliez.

**M. Selinger:** Vous parlez des primes pour les soins de santé.

**Le sénateur Banks:** Non, je parle du régime fiscal représentatif et de son incidence sur le calcul de la péréquation. Êtes-vous satisfait du RFR?

**M. Selinger:** Nous pensons que c'est le meilleur modèle pour construire le programme de péréquation, parce que c'est celui qui offre un réel potentiel de revenu.

**Le sénateur Banks:** Et cela, peu importe que vous vous en prévaliez ou pas.

**M. Selinger:** Oui, c'est pris en compte dans la formule.

**Le sénateur Day:** Comment croyez-vous que le processus va évoluer, au cours des cinq ou dix prochaines années? Nous venons de prolonger le programme et les paiements existants, pour une année. Au sujet de la santé, on nous a dit que cet été, on mettra dans une salle capitonnée toutes les provinces et le gouvernement fédéral, on verrouillera les portes et personne n'en ressortira avant qu'une entente ait été conclue. Comment pensez-vous qu'on mettra au point le régime de péréquation?

**M. Selinger:** Je ne pense pas que la solution soit d'enfermer un tas de gens ensemble, et de les laisser ressortir avec un régime que personne ne comprend et qui ne sera pas durable. Lorsque le professeur Lazar a comparu devant vous, il a parlé d'un processus plus ouvert, sur une période un peu plus longue, de six mois à un an, afin que le public ait une meilleure chance de comprendre ces choses et d'en discuter. Je crois que cette idée a du mérite.

Since 2000, we have seen a couple of times when the premiers have gotten together. To be blunt, the provinces are so desperate for the cash to sustain their health care systems, they are prepared to cut a deal. Then they find, about a year or two out, that it is not sustainable again in spite of their best efforts to manage the system.

We need to take more time and, perhaps, talk about some of the sacred cows we have to talk about and how we will cope with those issues if we really want our health care system to be sustainable and the country to provide equal opportunity and services across all the regions. We need more dialogue about that, which is why we come to the Senate, for example, to carry on this discussion.

In their budget, the federal government said that is it; this is how it will be done. We did not have a lot of dialogue — not even among the finance minister — about it. We did take our opportunities there, and the federal government made some adjustments on the margin to accommodate certain questions in specific provinces. Mr. Goodale was new to the portfolio, and he made his best efforts to do that. However, I think the feeling among all the provinces was that when you are locking it down for another five years, it is not an adequate opportunity to have a full debate about what you want to do for the next five years.

As it is the only one in the Constitution, we think it requires greater reflection and perhaps a little more public debate before we lock it down for another five years.

**Senator Day:** We agree with that. We hope our deliberations and the second report on this issue that will help in that debate.

We all wonder why the equalization program has become so complex. Perhaps you have just hit on it when you say that a few little changes have been made on the margin of the program for certain vocal objections by certain provinces. Is that the reason that we have so many special rules? Is it not possible to go back and try to make it simple — for example, look at all the provinces, all the revenues and then work out the formula as to how much we can share?

**Mr. Selinger:** We would support that position — all provinces, all revenues. It is a pretty simple formula — and full inclusion of all revenues including the user fees, which are a growing source of revenue for most provinces. That basic message would create greater equity.

**Senator Day:** Please explain the logic for keeping part of 50 per cent of user fees out of the formula and tuition fees and some of that revenue? Who would make the argument that it should be done this way?

**Mr. Neumann:** The federal government officials have made the argument that user fees are similar to private sector transactions, and that purchasing water from your municipality is no different if it is run privately or publicly. Therefore, the user fees related to

Depuis 2000, nous avons vu quelques rencontres de premiers ministres. Soyons francs, les provinces ont tellement besoin d'argent pour leurs systèmes de soins de santé qu'elles sont prêtes à accepter presque n'importe quoi. Mais un an ou deux plus tard, elles constatent qu'elles sont encore en difficulté, malgré les efforts qu'elles ont déployés pour gérer le système.

Il faut prendre plus de temps et, peut-être, parler de certaines vaches sacrées et de la façon dont on réglera ces problèmes, si on veut vraiment que notre régime de soins de santé soit durable et que toutes les régions du pays offrent des chances et des services égaux. Il faut davantage de dialogue et voilà précisément pourquoi nous venons au Sénat, par exemple, pour discuter.

Dans son budget, le gouvernement fédéral a dit voilà, c'est tout, voici comment on procédera. Il n'y a pas eu beaucoup de dialogue à ce sujet, pas même entre les ministres des Finances. Nous avons profité des occasions offertes et le gouvernement fédéral a procédé à quelques rajustements marginaux pour régler les problèmes de certaines provinces. M. Goodale venait de recevoir le portefeuille et il a fait de son mieux. Je pense toutefois que chez les provinces, on craint que si tout est bloqué pour cinq ans encore, il n'y aura pas une bonne occasion de discuter comme il se doit de ce qu'on veut faire pour les cinq prochaines années.

Comme c'est tout ce qu'offre la Constitution, nous pensons qu'il faut une réflexion plus approfondie et peut-être davantage de débats publics, avant d'adopter une solution ferme pour cinq autres années.

**Le sénateur Day:** Nous sommes d'accord avec vous. Nous espérons que nos délibérations et le deuxième rapport sur cette question contribueront au débat.

Nous nous demandons tous pourquoi le programme de péréquation est devenu si complexe. Vous avez peut-être mis le doigt sur le problème, en disant que très peu de changements ont été faits, des changements marginaux, en réponse aux objections véhémentes de certaines provinces. Est-ce la raison de cette multitude de règles particulières? N'est-il pas possible de revenir en arrière et de simplifier le régime en tenant compte par exemple de toutes les provinces, de tous les revenus, pour concevoir une formule déterminant ce que nous pouvons partager?

**Mr. Selinger:** C'est une position que nous appuyons: toutes les provinces, tous les revenus. C'est une formule assez simple et il faudrait tenir compte de tous les revenus, y compris les frais d'utilisateurs, qui sont une source de revenus de plus en plus importante, pour la plupart des provinces. Ce message fondamental créerait une plus grande équité.

**Le sénateur Day:** Pourriez-vous nous expliquer pourquoi la moitié des frais d'utilisateurs, les frais de scolarité et d'autres revenus sont exclus de la formule? Qui prétend que c'est ainsi qu'il faut faire?

**Mr. Neumann:** Les fonctionnaires fédéraux prétendent que les frais d'utilisateurs sont semblables aux opérations du secteur privé, et que si vous achetez de l'eau, c'est la même chose, que vous l'achetiez de la municipalité ou du secteur privé. Voilà

that do not create what they call "net fiscal benefits," differences among provinces, and that they are akin to private sector programs and should be excluded.

The provinces, of course, see it very differently: they believe these are public programs, that there is a sharing among the community in the costs of it and that the user fees are a way of sharing the costs. They do not often reflect the full price of the product and so on.

In this debate, the federal officials suggest that all user fees be excluded and the provincial officials say they should be included. Certainly, the ones included now are at 50 per cent. This is a host of user fees that are not included at all in the formula. I am thinking about things like tuition fees and fees that are charged for personal care homes for pharmacare and so on. All of these are income-tested and, to me, they should be included because they really are income-tested. There is a different capacity among the provinces to raise money for these particular services, depending on the incomes of the citizens of the province.

I would like to, first, see all user fees included at 100 per cent, and the list that is there now broadened to include these other income-tested user fees.

**Senator Day:** Can we talk about natural resources for a short while? It seems to be one of the areas that have caused a lot of problems. The natural resource revenue from Alberta has been excluded because it is so much greater and you have the five-province plan. On the other side, there are special rules for natural resources in other provinces — there is deemed revenue received from Crown leases and so forth.

All kinds of special rules have been developed. Are these rules being developed because the federal government has the money and the receiving provinces would like to have the money so they are agreeing — perhaps reluctantly — to whatever the federal government is suggesting in order to get some revenue here?

**Mr. Selinger:** The simple answer is that the five-province standard was done to narrow the financial exposure of the federal government to the equalization program. I think it was as simple as that. At a time when they were trying to address other significant problems, including their own deficit, this was just one mechanism to reduce their exposure.

The result of that has been a growing disparity among the regions and that has created inefficiency, which is why I mentioned the article by Professor Wilson. You are getting people making decisions on where they want to locate based on net fiscal benefits as opposed to the fundamentals of where they should be locating their business or themselves personally. Alberta, for example, is a magnet for young people.

I will give an example. Before we had SUFA, the Social Union Framework Agreement, I have a good friend who moved to Alberta. He wanted to move his father, who had Alzheimer's, there but could not get his father admitted to a facility in Alberta. Manitoba is providing the health care for his father, who has Alzheimer's, but the young person who is earning the good

pourquoi les frais d'utilisateurs ne créent pas ce qu'ils appellent des avantages fiscaux nets, soit des différences entre les provinces; on les assimile à des programmes du secteur privé et on les exclut.

Aux yeux des provinces, bien entendu, c'est très différent: elles estiment qu'il s'agit de programmes publics, que la communauté en partage les coûts et que les frais d'utilisateurs sont une façon de partager ces coûts. Ces frais ne tiennent souvent pas compte du coût total d'un produit, entre autres choses.

Dans ce débat, les représentants du fédéral estiment que tous les frais d'utilisateurs doivent être exclus, contrairement aux représentants des provinces. Ceux qui sont inclus actuellement le sont à 50 p. 100. Bon nombre de frais d'utilisateurs ne sont pas du tout pris en compte par la formule. Je pense par exemple aux frais de scolarité et aux frais des foyers de soins personnels pour l'assurance-médicaments, entre autres. Tous ces frais sont fonction d'une évaluation des revenus et à mon avis ils doivent être inclus pour cette raison. Selon les revenus de ses citoyens, chaque province a une capacité différente d'obtenir de l'argent pour ses services.

Tout d'abord, j'aimerais que les frais d'installation soient inclus intégralement et que la liste actuelle englobe les autres frais fondés sur le revenu.

**Le sénateur Day:** Pourrait-on parler des richesses naturelles pendant un instant? Cela semble être un secteur problème. Les recettes tirées des richesses naturelles de l'Alberta sont exclues à cause de leur poids disproportionné et du fait que vous êtes assujettis à la norme des cinq provinces. Des règles spéciales s'appliquent aux richesses naturelles des autres provinces comme, par exemple, les recettes réputées avoir été reçues des concessions publiques, et ainsi de suite.

Quantité de règles particulières ont été conçues. Est-ce parce que le gouvernement fédéral a l'argent et que les provinces bénéficiaires aimeraient mettre la main dessus, de sorte qu'elles acceptent, à contre coeur, tout ce que le gouvernement fédéral peut proposer pour y avoir accès?

**M. Selinger:** La réponse simple, c'est que la norme des cinq provinces existe pour réduire l'apport du gouvernement fédéral au programme de péréquation. Au moment où il essayait de régler d'autres gros problèmes, dont son propre déficit, cela n'a été qu'un mécanisme parmi d'autres pour diminuer sa contribution.

Cela a eu pour conséquence une disparité accrue entre les régions, qui est source d'inefficacité, et c'est pourquoi j'ai parlé de l'article du professeur Wilson. Il y a des gens qui décident où s'installer en fonction de leur solde fiscal au lieu des données fondamentales, qui devraient guider le choix de l'endroit où s'installer ou installer leur entreprise. L'Alberta, par exemple, est un véritable aimant pour les jeunes.

Je vais vous donner un exemple. Avant la conclusion de l'entente-cadre sur l'union sociale, un bon ami à moi a déménagé en Alberta. Il voulait faire venir son père, qui souffre de la maladie d'Alzheimer, mais il n'a pas pu lui trouver une maison d'hébergement. C'est donc le Manitoba qui soigne son père, qui souffre d'Alzheimer, alors que son fils gagne un bon revenu en

income is living in Alberta and paying taxes there. There is an inequality there. Some provinces are looking after the elderly, while others are attracting the young because they have natural resources and certain kinds of opportunities that are not available in other provinces.

If we have an equalization system, that individual will make a decision where he wants to be based on the inherent merits of those particular provinces, and the kind of career opportunities he wants and personal decisions he wants to make vis-à-vis his family. SUFA addressed that, in part, by saying you cannot discriminate against people depending on where they come from; transportability or portability is a key part of our Constitution. However, that is a problem.

You cannot have the Atlantic provinces looking after all the elderly while all the young people are in the Toronto's, Vancouver's, Alberta's, et cetera, without some formula to redress that imbalance. We are seeing population decline in a province like Newfoundland, even though they have good offshore oil and gas revenues. There has to be an opportunity structure there that makes it attractive for young people to be there and build their futures there. This should be the case in every province in the country. We are only healthier if we all do that. There is no advantage to everybody being in two or three places and all the rest providing the care services in this country.

**Senator Day:** You indicated we have to stop this up and down from the provinces' point of view — the receiving provinces again in relation to equalization. You indicated that you would like to have some steady, predictable revenue for planning purposes. You also suggested that a significant portion of equalization is going to health care. Now, could you not achieve more of the even predictability if you negotiated a better deal with respect to health care, because that goes to everybody and it is predictable over a long period of time? Would that not be better than trying to get some of your mental health care costs through equalization?

**Mr. Selinger:** The health care transfer payments have been shifting more and more toward an equal per capita payment. It does not address the issue that Senator Stratton raised. If Alberta gets the same amount per capita as Manitoba, the gap between the two provinces as they compete for professionals remains large. It could actually exacerbate the situation.

The equalization formula acts as a balance wheel in the federation. If a province's own source revenues go down, equalization offsets that and allows it to retain a certain amount of stability in providing roughly the same levels of service at roughly the same levels of taxation. In the system that we have, the equalization formula is an automatic stabilizer.

I will give another example. A few years ago, some of you might recall, we had a federal accounting error. We had been attributed revenue that we properly should not have had because of the way it was calculated by the federal government. The Minister of National Revenue told me that he had deducted \$168 million from our last quarter and wanted to

Alberta, où il paye ses impôts. Il y a une injustice ici. Certaines provinces s'occupent des personnes âgées tandis que d'autres attirent les jeunes grâce à leurs richesses naturelles et des débouchés qui ne sont pas offerts ailleurs.

S'il y a un régime de péréquation, la personne décidera où s'établir en fonction des mérites propres de chaque province, de ses possibilités de carrière et de considérations familiales. La solution offerte par l'entente-cadre, c'est qu'elle interdit d'établir des distinctions en fonction de l'origine des gens: la transférabilité est un élément essentiel de notre Constitution. Cela crée toutefois un problème.

On ne peut pas laisser les provinces de l'Atlantique s'occuper de tous les vieux si tous les jeunes sont dans les Toronto, Vancouver et Alberta du pays sans avoir une formule qui rééquilibre les choses. La population est en baisse à Terre-Neuve, par exemple, même si elle tire de bons revenus du pétrole et du gaz extracôtiers. Il faut offrir des possibilités qui convainquent les jeunes d'y rester et d'y faire leur avenir. Ce devrait être le cas dans toutes les provinces. Tous y gagneront si l'on agit ainsi. Il n'est avantageux pour personne que la population se concentre en deux ou trois endroits et que les autres assurent les soins au pays.

**Le sénateur Day:** Vous avez dit qu'il faut mettre fin aux fluctuations que subissent les provinces bénéficiaires de la péréquation. Pour pouvoir mieux planifier, vous voudriez avoir des revenus stables, prévisibles. Une fraction importante des paiements de péréquation est consacrée aux soins de santé. Ne pourriez-vous pas avoir une plus grande prévisibilité, par contre, si vous pouviez négocier une meilleure entente en matière de santé puisque cet argent va à tout le monde et est prévisible sur le long terme? Cela ne serait-il pas préférable à essayer de faire assumer une partie de vos coûts de santé mentale par la péréquation?

**M. Selinger:** Les paiements de transfert pour les soins de santé s'acheminent de plus en plus vers un paiement par habitant identique. Cela ne règle pas le problème soulevé par le sénateur Stratton. Si l'Alberta reçoit le même montant par habitant que le Manitoba, cela ne comble pas l'écart entre les deux provinces qui se disputent les mêmes professionnels. Cela risque même d'exacerber le problème.

La formule de péréquation fait office de balancier dans notre fédération. Quand les recettes d'une province baissent, la péréquation vient compenser et assure une certaine stabilité en permettant d'offrir à peu près les mêmes niveaux de service pour à peu près le même fardeau fiscal. Dans notre système, la péréquation est un stabilisateur automatique.

Je vais vous donner un autre exemple. Il y a quelques années, vous vous en souviendrez peut-être, le gouvernement fédéral a fait une erreur comptable. On nous a accordé des sommes que nous n'aurions pas dû recevoir à cause de la formule de calcul employée par le gouvernement fédéral. Le ministre du Revenu national m'a dit avoir déduit 168 millions du versement du dernier trimestre et

discuss how to solve the problem. I was obviously very eager to solve the problem because I was facing a \$700-million liability facing me.

Our argument was that if they were taking that income tax away because of their error, then the equalization program should automatically cut in to offset that. Originally, the federal government was not interested in doing that. After we pulled out a precedent under Mike Wilson who had a similar problem 10 years earlier, I was able to convince the then Minister of Finance, Mr. Paul Martin, that that precedent should apply to the situation. Ultimately, that ruled the day. We got the equalization offset. We gained back about 70 per cent of what we lost through the equalization program. That certainly dulled the effects of losing that revenue, which we ought not to have had in the first place because an error was made.

At the same time, we had to make a choice. We are the only province in the country that shares our personal income tax and corporate income taxes with municipalities as a way of providing them with more fiscal capacity. We had to decide whether we would deduct that error out of their revenues of the past 10 years. We decided we would not do that because it would destabilize the municipalities. We ate that problem in order to stabilize their revenues and to solve the problem with the federal government.

The federal formula for equalization should not put big hits on the provinces even if the formula demands it. The formula should be renegotiated to provide greater stability and predictability so that we can all have roughly equal services at roughly equal levels of taxation. That is a fairer way to go. We follow that advice in the way we treat our municipalities.

**Senator Day:** I would like you to think a bit outside the normal parameters. I think it was Saskatchewan that suggested that all natural resources should be put in a separate category. Whatever revenues are generated from natural resources would be considered in a separate formula. Any royalties that might be generated in that regard would be shared in a program separate from the normal equalization. The federal government would not be involved other than maybe administering it. Is that something that could possibly work?

**Mr. Selinger:** Personally, I have not studied it, but I think we need a federal government. I think that formula would take the federal government out of the role of being a redistributive mechanism. Provinces might begin resenting one another if they have to share their resource revenues directly. I do not think that would be helpful; it would be quite divisive. After all, we have a federal government to equalize and to make it fair for everybody to participate and have equal rights of citizenship in this country.

That is not a helpful suggestion. It would once again diminish the legitimacy of the federal government. If we are to keep the federation strong, the federal government has to have a visible, understandable role in creating equal rights of citizenship across this country.

demandé d'en discuter avec moi pour régler le problème. Il va sans dire que je tenais à régler le problème puisque je faisais face à un trou de 700 millions de dollars.

Notre argument était que si le gouvernement fédéral nous enlevait ce revenu fiscal à cause de son erreur, la péréquation compenserait automatiquement. Au début, le gouvernement fédéral ne voulait pas. Nous avons déniché un précédent de l'époque de Mike Wilson, qui avait eu un problème semblable 10 ans plus tôt et j'ai pu convaincre le ministre des Finances de l'époque, M. Paul Martin, que ce précédent pouvait être invoqué dans notre situation. Au bout du compte, c'est ce qui est arrivé. La péréquation a compensé. Grâce à elle, nous avons récupéré environ 70 p. 100 de ce que nous avions perdu. Il est certain que cela a atténué l'effet de cette perte de revenu que nous n'aurions pas su subir à cause de l'erreur initiale.

Au même moment, il a fallu faire un choix. Nous sommes la seule province au pays qui partage l'impôt sur le revenu des particuliers et l'impôt des sociétés avec les municipalités de manière à leur donner une plus grande capacité fiscale. Il nous a fallu décider si nous allions déduire le montant causé par l'erreur de ce que nous leur avions versé depuis 10 ans. Nous avons décidé de ne pas le faire parce que cela aurait destabilisé les municipalités. Nous avons encaissé la perte pour stabiliser leurs recettes et régler le problème avec le gouvernement fédéral.

La formule fédérale de péréquation ne devrait pas faire subir de choc violent aux provinces même si c'est ce que dicte son application stricte. Elle devrait être renégociée pour assurer une plus grande stabilité et prévisibilité pour que nous puissions bénéficier en gros des mêmes services pour à peu près le même fardeau fiscal. C'est une façon plus juste de procéder. Nous appliquons cette règle dans la façon dont nous traitons nos municipalités.

**Le sénateur Day:** Je vous demanderais maintenant de sortir des sentiers battus. C'est la Saskatchewan, je crois, qui a suggéré que la totalité des richesses naturelles soit placée dans une catégorie distincte. Toutes les recettes provenant des richesses naturelles seraient assujetties à une formule distincte. Toutes les redevances seraient mises en commun en vertu d'un programme distinct de la péréquation. Le gouvernement fédéral n'aurait rien à y voir, à moins peut-être de se charger de son administration. Est-ce quelque chose qui pourrait marcher?

**M. Selinger:** Ce n'est pas une idée que j'ai examinée, mais je pense que le gouvernement fédéral doit jouer un rôle. Une formule comme celle-là lui enlèverait sa fonction redistributive. Les provinces pourraient finir par s'en vouloir si elles devaient partager directement les recettes tirées de leur richesse naturelle. Je ne pense pas que ce serait une bonne idée. Cela pourrait très bien créer la désunion. Après tout, le gouvernement fédéral est là pour égaliser, donner à chacun une juste possibilité de participer et de jouir des mêmes droits de citoyenneté.

Ce n'est pas une suggestion utile. Ce ne ferait que réduire une fois de plus la légitimité du gouvernement fédéral. Si nous voulons que la fédération soit forte, il faut que l'on puisse voir et comprendre le gouvernement fédéral dans son action d'égalisation des droits des citoyens au pays.

On that point, one reason for the federal government's resistance to equalization is that it does not feel it receives sufficient credit for the contribution made under the program. We need to address that. We are at a stage where the provinces cannot take the money and complain about something else the next day.

In Manitoba, we are saying if there will be more money for health care, we are prepared to be accountable for how we spend it and the results we get for it. With equalization, credit is due. It should be offered and generously given.

**Senator Day:** You would not object to more accountability so that if the funds are provided for education that they be used for education?

**Mr. Selinger:** We cannot ask for accountability from the institutions inside our province and not want to be accountable as a government.

The problem is that some provinces do not want to be accountable to the federal government; they want to be accountable to their citizens. The net result is the same. If we are accountable to our citizens, we are also accountable to each other as other levels of government. No government can deny the necessity to be accountable to their citizens for how they allocate resources and the results they are getting from them through their various delivery mechanisms. If we look at it that way, we will all be better off.

**Senator Doody:** Mr. Minister, I gather you feel that all revenues should be included in the formula?

**Mr. Selinger:** Yes.

**Senator Doody:** Does that include all resource revenues?

**Mr. Selinger:** Yes.

**Senator Doody:** There should be no allowance for depreciation. The offshore oil revenues from Hibernia, offshore Newfoundland, will disappear in 20 years. In the meantime, 80 per cent of the value of that asset has been lost to the province through equalization deductions.

You suggest we put in a flat program of all revenues. There would be no compensation for the provinces that are collecting rent, as it were, from offshore or underground resources. Would you not consider some sort of a compensating factor for these provinces?

**Mr. Selinger:** I understand the point you are making. If somebody feels they are getting 100 per cent tax-back on something because they have more offshore revenues or own-source revenues, they can feel that they are in a vicious cycle. If they generate more own-source revenues, they lose 100 per cent of it. In the case of Saskatchewan, some research has shown that they lose more than 100 per cent. That would certainly cause some resentment. It is an unfair situation for that particular province.

Sur ce point, une des raisons pour lesquelles le gouvernement fédéral est tiède vis-à-vis de la péréquation, c'est qu'il estime ne pas recevoir suffisamment de mérite pour la contribution qu'il y fait. Il faut s'en occuper. Nous sommes à un moment où les provinces ne peuvent pas empêcher l'argent et se mettre à se plaindre le lendemain.

Au Manitoba, nous disons que s'il y aura plus d'argent pour la santé, nous sommes prêts à rendre compte de la façon dont nous le dépensons et des résultats que nous obtenons. Avec la péréquation, il faut rendre son dû à qui de droit sans lésiner.

**Le sénateur Day:** Vous ne refuseriez pas de rendre davantage de comptes? L'argent censé aller à l'enseignement irait bien là?

**M. Selinger:** Le gouvernement provincial ne peut pas demander des comptes à ces établissements s'il n'en rend pas lui-même.

Le problème, c'est que certaines provinces ne veulent pas en rendre au gouvernement fédéral. Elles ne veulent rendre des comptes qu'à leurs citoyens. Le résultat net est le même. Si nous sommes comptables à nos citoyens, nous le sommes aussi aux autres comme gouvernements. Aucun gouvernement ne peut nier l'obligation d'être comptable à ses citoyens pour la répartition des ressources et les résultats obtenus grâce à ses divers mécanismes de prestation. Si l'on voit les choses de cette façon, tout le monde s'en trouvera bien mieux.

**Le sénateur Doody:** Monsieur le ministre, je crois comprendre qu'à votre avis, toutes les recettes devraient être incluses dans la formule?

**M. Selinger:** Oui.

**Le sénateur Doody:** Cela comprend-il toutes les recettes tirées des richesses naturelles?

**M. Selinger:** Oui.

**Le sénateur Doody:** On ne devrait pas tenir compte de l'amortissement. Les recettes produites par le pétrole extracôtière d'Hibernia, au large de Terre-Neuve, vont disparaître dans 20 ans. Or, la province a déjà perdu 80 p. 100 de la valeur de cet actif à cause de la péréquation.

Vous voulez un programme fixe pour toutes les recettes, rien ne compenserait les provinces qui perçoivent un loyer, pour ainsi dire, des ressources extracôtières ou souterraines. N'accepteriez-vous pas d'envisager une sorte de facteur de compensation pour ces provinces?

**M. Selinger:** Je comprends ce que vous voulez dire. Celui qui se fait imposer à 100 p. 100 parce qu'il a plus de recettes extracôtières ou autonomes peut avoir le sentiment de se retrouver enfermé dans un « cercle vicieux ». La province qui produit plus de recettes autonomes les perd en totalité. Dans le cas de la Saskatchewan, d'après certains travaux, la perte est supérieure à 100 p. 100. Il est certain que cela crée du ressentiment. C'est injuste pour cette province.

However, I accept the point you are making. No one wants to be in a position where they end up worse off through their own efforts to develop their resources.

**Senator Doody:** If this trends continues — where they receive no benefit from their own resources in actual cash — the provinces will start debating whether it is worth their while to take these resources out of the ground.

**Mr. Selinger:** You make a valid point. It is the same thing in the Northwest Territories which can argue that they are currently paying more to the federal government than they are receiving as a result of the tremendous expansion of their diamond industry. All resources in the Northwest Territories are still under federal jurisdiction.

It does cause a lot of frustration when in spite of your best efforts, you are treading water or technically worse off.

**Senator Doody:** The frustrating thing is that the provinces only can advise on these programs. This is a completely federal funded program under federal statutes.

**Mr. Selinger:** Yes.

**Senator Doody:** It is not only a matter of justice but also a matter of great frustration I would suspect.

I am also curious about the 10-province standard. How much better off would Manitoba have been if the 10-province standard had been in effect rather than the five-province standard?

**Mr. Selinger:** Had the 10-province standard been in effect, we think it would have generated about another \$300 million in our province annually — about 3 per cent or 4 per cent more.

**Senator Spivak:** Who shares your views among the provinces? Given that this has been put aside for a while, in what forum will there be a meaningful attempt to look at solving the situation?

I am always amazed at the debate regarding federal and province jurisdiction. If this is to be equal services for equal taxes, it is the equality among the citizens that counts. It should surely not matter whether the oil is in Newfoundland or Alberta. The rest of Canadians should share in it. I know that this is a heretical opinion, but that is the way it should be if we are to be a country.

It seems to me this issue can never be resolved if the provinces that are resource-rich and do not want to change are pitted against these provinces who are have-not provinces. How do you view this?

**Mr. Selinger:** To be fair to the premiers and the provinces, they have all agreed that the 10-province standard is a desirable objective. They signed on to that in Victoria, B.C., when Mike Harris was the Premier of Ontario. In principle, they are all comfortable with that. Of course there is some carping behind the scenes. When they came to the table as leaders of their respective jurisdictions, they agreed that a ten-province standard was a

J'accepte néanmoins cet argument. Personne ne veut se retrouver pire qu'avant pour avoir cherché à mettre en valeur ses richesses naturelles.

**Le sénateur Doody:** Si la tendance se poursuit — si les provinces ne tirent aucun avantage pécuniaire de leurs propres richesses naturelles — on va commencer à se demander si cela vaut la peine de les extraire.

**M. Selinger:** C'est un bon argument. C'est la même chose dans les Territoires du Nord-Ouest qui soutiennent verser davantage au gouvernement fédéral qu'ils n'en reçoivent à cause de l'essor phénoménal de l'industrie diamantaire. Toutes les richesses naturelles des territoires relèvent encore du gouvernement fédéral.

C'est énormément frustrant de voir que malgré tous ces efforts, on piétine ou même on régresse.

**Le sénateur Doody:** Ce qui est frustrant, c'est que les provinces n'ont qu'une voie consultative au sujet de ces programmes. C'est un programme entièrement financé par le gouvernement fédéral en vertu de lois fédérales.

**M. Selinger:** Oui.

**Le sénateur Doody:** Ce n'est pas seulement une question de justice, c'est aussi une source de grande frustration.

J'ai aussi des questions à propos de la norme des 10 provinces. Dans quelle mesure le Manitoba s'en serait-il mieux tiré selon la norme des 10 plutôt que des cinq provinces?

**Mr. Selinger:** La norme des 10 provinces nous aurait donné 300 millions de dollars de plus par année, soit entre 3 et 4 p. 100 de plus.

**Le sénateur Spivak:** Quelles provinces sont du même avis que vous? Comme la question a été mise de côté pour un petit moment, dans quelle instance va-t-on essayer sérieusement de régler le problème?

Le débat fédéral-provincial autour des compétences m'étonne toujours. S'il doit s'agir des mêmes services pour les mêmes impôts, on parle de l'égalité entre citoyens. Que le pétrole soit à Terre-Neuve ou en Alberta, ça ne devrait pas compter. Les autres Canadiens devraient l'avoir en partage. Je sais que je dis là une hérésie, mais c'est ainsi que cela devrait être si nous sommes un pays.

Pour moi, la question ne se réglera jamais si les provinces riches en ressources naturelles et inflexibles sont braquées contre celles qui n'en ont pas. Qu'en pensez-vous?

**M. Selinger:** Pour être juste à l'endroit des premiers ministres provinciaux, ils ont tous convenu que la norme des 10 provinces est l'objectif souhaité. Ils y ont souscrit par écrit à Victoria quand Mike Harris était premier ministre de l'Ontario. En principe, toutes les provinces l'acceptent. Évidemment, ça ronchonne en coulisses. Quand ils sont venus à la table comme chefs du gouvernement, ils ont convenu que la norme des 10 provinces

desirable objective for the equalization program. That included Ralph Klein from Alberta and Mike Harris from Ontario. I thought that was a significant break through.

The Province of Prince Edward Island for many years made the point that the first time we had negotiations on the CHST was to address health care. There was an understanding in 2000 that the next round would address the equalization issue. We have never quite got there. The former Minister of Finance for Prince Edward Island, who recently retired, would make the point brutally in every meeting we had: We had to deal on health care to get improvements, but we had not addressed the equalization issue in terms of improving the standard. The premiers and Prime Minister will have to come to some conclusion on this together when they meet.

Senator Day's point was important. I do not know that we can do this over a weekend the next time around. If we are talking about a long-term solution, we might have to take a little more time to arrive at it.

**Senator Spivak:** Are you saying there is agreement on the ten-province standard but there is not agreement on resource revenue?

**Mr. Selinger:** I think there is a comfort level with having inclusion. Alberta makes the point there is a lot of volatility and that even though they are flush now, there could be dark days. They certainly have had dark days in the past when oil and gas prices dropped dramatically. However, our empirical research shows that over the long haul, say a period of 15 to 20 years, including resource revenues creates less overall volatility than the present formula.

**Senator Spivak:** Do you sense a willingness to engage in this issue among the parties in this country? Obviously an election is not a time to address serious issues, as Kim Campbell famously said. Are there policy positions established in this area?

**Mr. Selinger:** I am not sure how openly declared they have been yet. I have discussed this with various minister of finance from the Atlantic provinces — most of which are Conservative now — and they tell me that the new federal Conservative leader is open to a better formula for equalization. I do not know if that has been declared publicly, but that has apparently been declared in partisan political meetings as we run up to the election.

**Senator Spivak:** There will not be a firewall around Alberta?

**Mr. Selinger:** I do not think so. Once you get into a leadership role in a federal party you have to start thinking about the entire country. When you start doing that, your views might moderate.

**The Chairman:** Minister, we are in a pretty bad way when, on vital issues, the federal government and the provinces cannot even agree on a definition of the problem. They cannot even agree on the facts.

était l'objectif souhaité pour le programme de péréquation. Cela comprenait Ralph Klein de l'Alberta et Mike Harris de l'Ontario. Il m'a semblé que c'était une percée importante.

Depuis des années, l'Île-du-Prince-Édouard rappelle que les premières négociations sur le TCSPS devaient porter sur les soins de santé. En 2000, on s'est entendu pour que le prochain cycle porte sur la péréquation. On n'y est pas encore tout à fait. L'ancien ministre des Finances de l'Île-du-Prince-Édouard, qui vient de prendre sa retraite, le rappelait à chaque rencontre sans mettre des gants blancs: il a fallu négocier sur la santé pour obtenir des améliorations, mais nous n'avons pas amélioré la formule de péréquation. Les premiers ministres provinciaux et le premier ministre fédéral devront aboutir à une entente là-dessus lorsqu'ils se réuniront.

Ce que dit le sénateur Day est important. Je ne pense pas que cela puisse se faire en une fin de semaine la prochaine fois. Si l'on veut une solution à long terme, il faudra peut-être y consacrer un peu plus de temps.

**Le sénateur Spivak:** Êtes-vous en train de dire que l'on s'entend sur la norme des 10 provinces mais pas sur les recettes tirées des richesses naturelles?

**Mr. Selinger:** Je pense que l'on s'accorde sur l'inclusion. L'Alberta soutient qu'il y a beaucoup de volatilité et que même si sa province est pleine aux as aujourd'hui, il pourrait y avoir des jours sombres. C'est bien ce qui lui est arrivé quand les cours du pétrole et du gaz ont chuté de façon spectaculaire. Nos travaux empiriques montrent toutefois que dans la durée, sur 15 ou 20 ans, les recettes venant des richesses naturelles créent moins de volatilité dans l'ensemble que la formule actuelle.

**Le sénateur Spivak:** Percevez-vous un désir des partis de se pencher sur la question? Il est certain qu'une campagne électorale n'est pas le bon moment pour s'occuper de choses sérieuses, pour citer les paroles fameuses de Kim Campbell. A-t-on pris des positions fermes sur la question?

**Mr. Selinger:** Je ne sais pas dans quelle mesure les partis ont affiché leurs couleurs. J'en ai parlé avec plusieurs ministres des Finances des provinces de l'Atlantique — dont la plupart sont maintenant des conservateurs — et ils me disent que le nouveau chef fédéral du Parti conservateur est ouvert à une meilleure formule de péréquation. Je ne sais pas si cela a été dit en public, mais il semble que cela l'ait été dans des rassemblements politiques partisans, en vue des élections.

**Le sénateur Spivak:** Il n'y aura pas de muraille autour de l'Alberta?

**Mr. Selinger:** Je ne pense pas. Quand on devient chef d'un parti fédéral, il faut commencer à penser au pays tout entier. À partir de ce moment-là, vos positions s'adoucissent.

**Le président:** Monsieur le ministre, on est en fort piteux état quand sur une question vitale le gouvernement fédéral et les provinces n'arrivent même pas à définir le problème. Ils n'arrivent même pas à s'entendre sur les faits.

Take the question of the “fiscal imbalance.” The phrase was used first by Mr. Séguin. Before he returned to politics and became a cabinet minister with the Charest government, he headed a royal commission for the Landry government. He looked at the prospective revenue growth in the federal government, prospective revenue growth in the provincial governments, and the prospective expenditure growths at each level of government. He concluded that federal revenues would considerably outstrip federal spending obligations over the next number of years and that provincial expenditures would greatly outstrip provincial revenues over the same years. This was leading to a series of healthy federal surpluses and unhealthy provincial deficits.

The federal government, upon hearing this, immediately labelled it a myth. The then-minister of intergovernmental affairs, Mr. Dion, said it was a myth. His defence was that no one could tell what programs the federal government might want to get into in future years. He said that one cannot base a policy on these projections; it is a myth and we should forget about it. I have certainly heard nothing to let me conclude that the present government under Mr. Martin has any different view of the existence of this federal-provincial imbalance, this fiscal imbalance.

Take health care, about which there has been some discussion at this table. I have seen provincial communications programs that allege that the federal government is contributing only 14 per cent, I think, of health care costs. The federal government can produce statistics showing that it is paying 40-odd per cent of the cost. You or I could argue any position, but it does not advance the debate one bit. This whole discussion is unreal.

I wonder if the federal and provincial governments should not take, if not a “neutral” look, a joint look at this whole question of federal-provincial fiscal relations. We had something of the kind before you were born — almost before I was born — with Rowell-Sirois, many years ago. During the Pearson years, a tax structure committee, comprising ministers of finance from the provinces and the federal government and several other federal ministers undertook to look at the likely spending responsibilities and the likely revenue at both levels of government. A House of Commons committee, under Herb Breau in the 1980s did something of the same kind.

Equalization is part of a larger problem. Others have had a go at it. I wonder whether it is not time to have another go at it in a general way. I do not think this dialogue — if that is what it is — is making any headway at all in terms of public understanding, let alone fair public policy.

**Mr. Selinger:** You make an important point, Senator Murray. We get a fair amount of heat and not necessarily a lot of light when people are feeling desperate to finance their programs. Those perspectives get reduced to 20-second commercials on national television programs. That does not add much to the debate.

Prenez la question du «déséquilibre fiscal». C'est M. Séguin qui a créé l'expression. Avant de revenir en politique et de devenir ministre du gouvernement Charest, il a dirigé une commission d'enquête pour le gouvernement Landry. Il a examiné la croissance future des recettes du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux ainsi que la croissance future des dépenses de chacun. Il est arrivé à la conclusion que les recettes du gouvernement fédéral allaient largement dépasser ses obligations de dépenses dans les prochaines années et que les dépenses des provinces allaient largement dépasser leurs recettes pendant la même période. Cela menait à une série de surplus fédéraux sains et de déficits provinciaux malsains.

Quand il a entendu cela, le gouvernement fédéral a déclaré qu'il s'agissait d'un mythe. Le ministre des Affaires intergouvernementales de l'époque, M. Dion, l'a dit aussi. Son argument était que personne ne pouvait prévoir quels programmes le gouvernement fédéral voudra peut-être créer dans l'avenir. Il a dit que l'on ne peut pas créer une politique en se basant sur ces projections; c'est un mythe et oublions-le. Je n'ai rien entendu qui m'amène à croire que le gouvernement actuel, sous M. Martin, a une vue différente au sujet de ce déséquilibre fiscal fédéral-provincial.

Prenez la santé, dont on a discuté ici. Des campagnes de communications provinciales prétendent que le gouvernement fédéral ne contribue que 14 p. 100, je crois, des coûts de la santé. Le gouvernement fédéral peut produire des chiffres qui montrent qu'il paie à peu près 40 p. 100 des coûts. Vous et moi avons beau soutenir telle ou telle position, cela ne fait pas avancer le débat d'un poil. Toute cette discussion, c'est de la fantasmagorie.

Je me demande si les gouvernements fédéral et provinciaux ne devraient pas, faute d'un regard neutre, jeter conjointement un regard sur toute la question des relations fiscales fédérales-provinciales. Il y a eu quelque chose de ce genre avant votre naissance — presqu'avant la mienne — qui s'appelait la commission Rowell-Sirois, il y a bien longtemps. Dans les années Pearson, un comité du régime fiscal, composé des ministres des Finances des provinces et du gouvernement fédéral ainsi que de plusieurs ministres fédéraux, a examiné les responsabilités de dépenses probables ainsi que les recettes probables des deux niveaux de gouvernement. Un comité de la Chambre des communes, sous la direction de Herb Breau, a fait quelque chose du même genre dans les années 80.

La péréquation s'inscrit dans un problème plus vaste. D'autres s'y sont attaqués. Je me demande s'il ne serait pas temps de tenter à nouveau de s'attaquer à la question d'une manière globale. Je ne pense pas que ce dialogue — si c'en est un — réussit à faire le moindrement progresser la compréhension dans la population et encore moins l'élaboration d'une politique juste.

**M. Selinger:** Vous dites quelque chose d'important, sénateur Murray. Cela produit beaucoup de chaleur et pas nécessairement beaucoup de lumière lorsque les gens se sentent au désespoir quand il s'agit de financer leurs programmes. Ces points de vue se ramènent à des spots de 20 secondes à la télévision nationale. Cela n'ajoute pas beaucoup au débat.

In some other countries they have commissions that look at equalization and make recommendations that are hard to ignore. Australia and India do that. I know that Professor Lazar has made some representation made on that. That mechanism would be available to us.

The provinces, with the leadership of Quebec, have brought in the Council of the Federation model to try to add more of a research base to the discussion on fiscal relationships as well as other relationships. We support that because we think it is only to the good to have a better informed argument, even if the argument is still on behalf of the provinces.

We need to elevate the level of discussion. We need to make it more research based. We need to take it out of the blame game of "it is your fault" and move it to a higher level. As I said earlier — I apologize for the sports analogy — a successful league has some mechanisms that allow the league to balance itself and remain competitive with respect to each other. Some of those mechanisms have to move beyond the partisan interests of the owners of the teams. They have to move beyond that to make the league competitive.

We have to move beyond the partisan perspectives of any one level of government or political party and find a way to have the basic rules of fiscal relationships to the advantage of all of us. These rules should be fair, transparent, open and reasonably considered as they get renewed. They will always have to be renewed. There is no one perfect formula. It is an ongoing process. How can we make that process more thoughtful and reflective? Rowell-Sirois was a groundbreaking study at the time. After that, the provinces ceded all their tax room to the federal government for the Second World War. Some of it was ceded back through various agreements to fund the social programs we generated after the Second World War. In the 1970s and 1980s, the federal government started withdrawing from those 50-50 commitments and others because of their pressures to balance their budget with slower economic growth. Then, we saw dramatic disengagement in the 1990s.

In this new millennium, the health of the nation is better in fiscal terms. Economically, we have avoided some of the most serious recessions in the world in the last decade or so. This is a good opportunity to recast the fiscal framework upon which the country moves forward. Some mechanism outside of the daily hurly-burly of politics and election cycles would be a helpful mechanism —

**Senator Spivak:** — such as a Senate committee.

**Mr. Selinger:** That is not a bad place to start the discussion because are you not facing any imminent election deadlines so you can take more time to think about things. Some mechanism that brings all the parties together outside of the electoral cycle and puts some long-term thought into it would be helpful for the country.

We continue to develop mechanisms that are non-political, in a sense, such that there is an ethics commissioner, an ombudsman and an Auditor General. All of these people are professionals and

D'autres pays ont des commissions qui examinent la péréquation et formulent des recommandations difficiles à écarter. C'est le cas de l'Australie et de l'Inde. Je sais que le professeur Lazar en a parlé. C'est un mécanisme que l'on pourrait utiliser.

Les provinces, sous la direction du Québec, ont proposé le modèle du Conseil de la Fédération pour essayer d'ajouter un fonds de recherche à la discussion sur les relations fiscales et autres. C'est une idée que nous favorisons parce que nous pensons qu'il n'y a que du bon à tenir une discussion éclairée même si la discussion est encore pour le compte des provinces.

Il faut élèver le débat. Il faut l'asseoir davantage sur la recherche. Il faut cesser de se rejeter le blâme et se placer à un autre niveau. Comme je l'ai dit tout à l'heure — excusez-moi de l'analogie sportive — une ligue qui a du succès dispose de mécanismes qui lui permet de s'équilibrer et de s'assurer que tous ses éléments sont compétitifs. Certains de ces mécanismes transcendent les intérêts partisans des propriétaires d'équipe. Ils doivent aller au-delà pour s'assurer que la ligue est compétitive.

Il nous faut aller au-delà des points de vue partisans de tel ou tel palier de gouvernement ou parti politique de manière à disposer de règles fondamentales de relations fiscales qui nous profitent à tous. Il faut que ces règles soient justes, transparentes, ouvertes et mûrement réfléchies lorsqu'elles sont renouvelées. Elles devront toujours être renouvelées. Il n'y a pas de formule idéale. C'est un processus continu. Comment faire pour que ce processus soit plus et mieux réfléchi. En son temps, le rapport de la commission Rowell-Sirois a fait époque. Plus tard, les provinces ont cédé tout leur espace fiscal au gouvernement fédéral pour la deuxième guerre mondiale. Une partie leur a été rendue par diverses ententes destinées à financer les programmes sociaux que nous avons créés après la deuxième guerre mondiale. Dans les années 70 et 80, le gouvernement fédéral a commencé à se retirer de ses engagements moitié-moitié et autres à cause des difficultés qu'il avait à équilibrer son budget en période de ralentissement économique. Il y a ensuite eu le retrait radical des années 90.

Dans le nouveau millénaire, la nation est en meilleure santé budgétaire. Économiquement, nous avons évité l'une des plus graves récessions au monde dans les dix dernières années ou à peu près. L'occasion est bonne de revoir le cadre fiscal du pays. Un mécanisme quelconque à l'écart du tohu-bohu quotidien de la politique et des cycles électoraux serait utile...

**Le sénateur Spivak:** ... comme un comité sénatorial.

**M. Selinger:** Ce n'est pas un mauvais endroit pour amorcer la discussion parce que vous ne faites pas face à un échéancier rapproché d'élection et vous pouvez prendre plus de temps pour réfléchir. Un mécanisme qui rassemblerait les parties à l'extérieur du cycle électoral et qui ferait intervenir une réflexion à long terme serait bon pour le pays.

Nous continuons de créer des mécanismes non politiques, en un certain sens, comme le commissaire à l'éthique, le protecteur du citoyen ou le vérificateur général. Tous sont des professionnels

not necessarily elected. The politicians can play a constructive role if they are in the right forum to do that. I would not exclude the politicians.

**The Chairman:** I think that the tax structure set up during the Pearson years was effective. The Herb Breau committee of the Commons in the 1980s did a good job. You alluded to one of the serious problems, and it is not simply election cycles. The federal of provincial ministers of finance, feeling the heat of the day and looking at the deadline of a budget and all the other pressures, and the provincial or federal first minister will try to solve their short-term problem as quickly as possible. In the case of the provincial premiers, on the eve of a federal election in 2000, they met, were offered a deal by Mr. Chrétien and, rather than hold out for something longer term, they took the money and ran. That is why I think a longer-term approach on principles and priorities will be needed in the whole area of federal-provincial fiscal relations

Most people following the debate cannot understand it. I cannot understand it.

**Senator Stratton:** We have had a good discussion on health care. I should like to discuss natural resources. The have-not provinces such as Newfoundland and Nova Scotia now have offshore, which, to a large extent, is being clawed back. What would you propose to allow them to become closer to balance as far as a have-not province is concerned? That question will be on the table long-term and needs to be answered.

**Mr. Selinger:** The simplest answer is the point that Senator Day made. You need a simple, understandable formula that moves everyone up and is renewed on a regular basis.

Perhaps we should think about having equalization within a certain band of our GDP going forward. For example, I gave evidence earlier that it used to be 1.34 per cent of the GDP and it dropped to 0.72 per cent. What if we said that we want equalization to be permanently 1.2 per cent to 1.5 per cent of the GDP and that we would renew the formula every five years, for example, to ensure that it makes that kind of contribution to the economy? That would be a benchmark against which we would be creative and innovative in how to adapt the formula to address issues such as natural resources, hydro development and an innovation economy. All of these things continue to change in the so-called global context. However, we become confused.

We claim that the money has been reduced and the federal government claims that the provinces' cash has gone up. Nobody talks about what percentage of the GDP it is. Then, you get into the tax points discussion, which leaves all rolling their eyes. I am asking Mr. Neumann how I can explain that to the public.

qui ne sont pas forcément élus. Les politiques peuvent jouer un rôle constructif s'ils sont dans la bonne instance. Je n'exclurais pas les politiques.

**Le président:** Je crois que le régime fiscal créé dans les années Pearson était bon. Le comité de la Chambre des communes de Herb Breau dans les années 80 a fait du bon travail. Vous avez fait allusion à un des graves problèmes, et il ne s'agit pas simplement des cycles électoraux. Les ministres des Finances fédéral et provinciaux qui subissent les pressions du jour et à la date butoir d'un budget et à toutes les autres pressions, et les premiers ministres fédéral et provinciaux vont essayer de résoudre leurs problèmes à court terme le plus rapidement possible. Dans le cas des premiers ministres provinciaux, à la veille des élections fédérales de 2000, ils se sont réunis et se sont vus offrir un marché par M. Chrétien; au lieu de tenir pour obtenir quelque chose à plus long terme, ils ont empoché l'argent et tourné les talons. C'est pourquoi je pense qu'il faudra une démarche à long terme sur les principes et les priorités dans tout le secteur des relations fiscales fédérales provinciales.

La plupart de ceux qui suivent le débat n'arrivent pas à le comprendre. Moi non plus.

**Le sénateur Statton:** Nous avons une bonne discussion sur les soins de santé. J'aimerais maintenant parler des richesses naturelles. Les provinces moins bien nanties comme Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse ont aujourd'hui les ressources extra-côtières qui, dans une grande mesure, sont victimes de la récupération fiscale. Que proposeriez-vous pour leur permettre de s'approcher de l'équilibre comme provinces pauvres? Cette question sera sur la table sur le long terme et il faut trouver une réponse.

**M. Selinger:** La réponse la plus simple, le sénateur Day l'a déjà donnée. Il faut une formule simple, facile à comprendre, qui est avantageuse pour tout le monde et qui est renouvelée régulièrement.

Nous devrions peut-être songer à indexer la péréquation sur le PIB. Par exemple, j'ai dit tout à l'heure que la péréquation représentait auparavant 1,34 p. 100 du PIB et que ce pourcentage est tombé à 0,72 p. 100. Et si nous disions que nous voulons que la péréquation représente toujours de 1,2 à 1,5 p. 100 du PIB et que nous renouvellerons la formule tous les cinq ans pour nous assurer qu'elle fasse cette contribution à l'économie? Ce serait un repère qui nous permettrait de faire preuve de créativité et d'innovation dans notre manière d'adapter la formule pour tenir compte de facteurs comme les ressources naturelles, le développement hydroélectrique et une économie fondée sur l'innovation. Tous ces facteurs continuent à évoluer dans un contexte soi-disant mondial. Or, nous ne savons plus où nous en sommes.

Nous prétendons que les paiements ont diminué alors que le gouvernement fédéral prétend que les versements aux provinces ont augmenté. Personne ne parle du pourcentage du PIB. Puis lorsqu'on soulève la question des points d'impôt, tout le monde roule les yeux. Je demande à M. Neumann comment je pourrais expliquer cela à la population.

If we could develop some benchmarks, it would help. We have started this in respect of foreign aid. We have said that we need a certain commitment by Canada to foreign aid.

**The Chairman:** What about national defence? Where do you stop, though?

**Mr. Selinger:** If the transfer allows equity in terms of opportunities and if there were some band that we decided the formula should provide, within the GDP or whatever other measure you wish to use, would provide us with something against which we could measure whether we are moving in the right direction. It is a thought.

**Mr. Neumann:** I do not think that the equalization formula can do everything for you. The equalization formula under the Constitution is set up such that you can provide reasonably comparable services at reasonably comparable levels of taxation. That should be the guiding principle all the time. It works in terms of both equity and economic efficiency for the country to do that.

Section 36.(1) in the Constitution Act, 1982, speaks to the reduction of regional economic disparities. The federal government certainly had a role in promoting the development of Newfoundland's offshore resources. Sometimes commentators say that the equalization program inhibits provinces from exploiting their economic potential, but I have never seen any evidence of that. Voisey's Bay used to be the big example that everyone would mention. They would say that Newfoundland was not exploiting Voisey's Bay as fast as it should have been. I always said that we should wait; that they would do a deal that would be better than if the equalization program had not been in place. They are not sitting with the same gun to their heads to strike a deal before equalization came about.

Eventually it happened. Newfoundland has struck a good deal in Voisey's Bay. I have never seen a province turn down the jobs, the economic activity and the revenues from exploitation of natural resources just so it could receive equalization payments. I have never seen that.

**Mr. Selinger:** To build on that point, look at the factors that influence a company making a location decision. They look at the quality of life that they are moving their people to — the schools, the services, the taxation levels, the housing prices, and recreational leisure opportunities. They then make a decision based on a business case plus whether they can attract the talent to do that.

If we did not have the equalization program, there would be many more losers than winners in respect of business decisions. I think Mr. Neumann's point is very important. With the two parts of the equalization program we can still do creative arrangements to address natural resource development or hydro development or any other form of development, whether it is a federal-provincial economic development agreement,

Il serait utile d'établir des repères. C'est ce que nous avons commencé à faire pour l'aide étrangère. Nous avons dit que le gouvernement doit prendre un certain engagement en matière d'aide étrangère.

**Le président:** Et en matière de défense nationale? Mais, où est-ce qu'on s'arrête?

**Mr. Selinger:** Si le transfert assure l'égalité des chances et s'il y a une fourchette qu'on décide d'utiliser pour la formule, que ce soit en termes de PIB ou d'une autre mesure, cela nous donnerait un repère qui nous permettrait de déterminer si nous sommes sur la bonne voie. C'est une idée.

**Mr. Neumann:** La formule de péréquation ne peut pas tout faire. La formule a été créée en vertu de la Constitution de manière à fournir des services raisonnablement comparables pour des niveaux d'imposition raisonnablement comparables. Il faudrait toujours garder ce principe directeur à l'esprit. C'est ainsi qu'on assure l'équité et l'efficience économique.

Le paragraphe 36.(1) de la Loi constitutionnelle de 1982 vise la réduction des disparités économiques régionales. Le gouvernement fédéral a certainement joué un rôle en encourageant la mise en valeur des ressources extracôtières de Terre-Neuve. Certains commentateurs prétendent que le programme de péréquation empêche les provinces d'exploiter leur potentiel économique, mais je n'ai jamais vu de preuve de cette affirmation. Voisey's Bay est l'exemple que tout le monde mentionnait. On disait que Terre-Neuve n'exploitait pas Voisey's Bay aussi rapidement qu'il aurait pu le faire. J'ai toujours dit que nous devrions attendre; qu'ils obtiendraient une entente meilleure que cela n'aurait été le cas sans programme de péréquation. Ils n'avaient pas le couteau sur la gorge pour accepter une entente avant la péréquation.

A la fin, ça s'est réglé. Terre-Neuve a négocié une bonne entente pour Voisey's Bay. Je n'ai jamais vu une province refuser les emplois, l'activité économique et les revenus provenant de la mise en valeur des ressources naturelles simplement pour recevoir des paiements de péréquation. Je n'ai jamais vu cela.

**Mr. Selinger:** Sur ce point, voyez les facteurs qui incitent une entreprise à s'installer à un endroit plutôt qu'à un autre. Elle tient compte de la qualité de vie qu'auront ses employés — les écoles, les services, les niveaux d'imposition, le prix des résidences et les activités récréatives disponibles. Puis, elle prend une décision en se fondant sur les facteurs commerciaux et sur la possibilité d'attirer les compétences dont elle a besoin.

Si nous n'avions pas de programme de péréquation, il y aurait beaucoup plus de perdants que de gagnants dans ces décisions d'affaires. Je pense que M. Neumann a dit quelque chose de très important. Avec les deux éléments du programme de péréquation, nous pouvons encore faire preuve de créativité pour tenir compte de la mise en valeur des ressources naturelles, du développement hydroélectrique ou de toute autre forme de développement, qu'il

for, Winnipeg, or for Toronto's harbour front or for offshore natural resources. Those creative agreements on a bilateral basis can still be done and can still produce good results.

**Senator Stratton:** The future forecast for surpluses in the federal government is tight this fiscal year and the next fiscal year. I am sure you have looked at the forecast down the road where a projected forecast for surpluses grows substantially. Have you looked at that?

The forecasts in surplus for 2005-06 are as substantial as \$9 billion to \$10 billion. Provided they do not blow the money in silly ways as they have been known to do at the end of the fiscal year, if they focused on the fact that there were fundamental problems in this country, such as health care and infrastructure, and stuck to their guns with respect to that, those narrow issues could be addressed. Could that be accomplished? I am sure you have looked at this.

**Mr. Selinger:** The Conference Board of Canada confirms the point you have just made. We think the federal government does not have to put itself at risk of going back into deficit in order to address some of these fundamental questions on the resource side. Then we all have to work together on how we manage these essential services in a way that gives good value for the money. Both of those things can be done within our present fiscal realities. I think the evidence is growing and demonstrating that every day.

**Senator Banks:** We should forget retiring the long-term debt, is that right?

**Senator Stratton:** No, no, no. You can get the debt, the GDP ratio from where it is now down to 25 per cent in 10 years by doing nothing. Allow the growth in the economy to bring it down to 25 per cent. It is taking that \$37-billion servicing charge every year and reducing that down. That is the magic.

**Senator Banks:** You do that by paying down the principal. I want to ask the witness a question. You and I will discuss that later.

**Senator Stratton:** Thank you.

**Senator Banks:** Within that band of GDP that you were talking about, minister, I have to confess I am one of those oddities from Alberta: I believe in strong central government, which is a rare thing. Do you actually believe — if I were being argumentative, I would say, do you actually expect us to believe — that if that were established that everyone would be happy with that for a long time and people would not be at the gates saying, this is not enough, we need more?

**Mr. Selinger:** There is no question that, in a federation, everyone is always banging the cup for their needs — be they municipalities or school divisions or provincial governments — and they always look to the level of government just above them

s'agisse d'une entente de développement économique fédérale-provinciale pour Winnipeg ou pour le port de Toronto ou pour les ressources naturelles extracôtières. Nous pouvons toujours conclure des ententes bilatérales créatrices et obtenir de bons résultats.

**Le sénateur Stratton:** Selon les prévisions, les surplus budgétaires du gouvernement fédéral seront limités pour cet exercice et le suivant. Je suis certain que vous avez regardé les prévisions à plus long terme selon lesquelles les surplus budgétaires devraient s'accroître considérablement. Avez-vous examiné cela?

Selon les prévisions pour 2005-2006, les surplus pourraient atteindre jusqu'à 9 à 10 milliards de dollars. Pourvu qu'ils ne gaspillent pas l'argent bêtement comme ils l'ont déjà fait à la fin de l'exercice, s'ils tiennent compte du fait qu'il y a des problèmes fondamentaux au pays, notamment en ce qui a trait aux soins de santé et à l'infrastructure, et s'ils s'en tiennent à cela, il serait alors possible de régler ces problèmes. Cela serait-il possible? Je suis certain que vous avez examiné cela.

**M. Selinger:** Le Conference Board du Canada confirme ce que vous venez tout juste de dire. Nous pensons que le gouvernement fédéral n'est pas obligé de risquer de se retrouver encore une fois avec un déficit pour régler certains de ces problèmes fondamentaux en ce qui a trait aux ressources. Nous devons tous travailler ensemble pour voir comment nous pouvons gérer les services essentiels de façon à optimiser les ressources. Il est possible de faire ces deux choses tout en tenant compte de nos réalités fiscales habituelles. Chaque jour, tout porte de plus en plus à croire que ce soit le cas.

**Le sénateur Banks:** Nous ne devrions plus songer à réduire la dette à long terme, n'est-ce pas?

**Le sénateur Stratton:** Non, non. Il est possible de ramener le ratio entre la dette et le PIB à 25 p. 100 en 10 ans en ne faisant rien du tout. Il suffit de permettre à la croissance économique de le ramener à 25 p. 100. Cette croissance réduit chaque année les frais de service de la dette de 37 milliards de dollars. C'est la formule magique.

**Le sénateur Banks:** On peut le faire en remboursant le principal. Je voudrais poser une question au témoin. Vous et moi en parlerons plus tard.

**Le sénateur Stratton:** Merci.

**Le sénateur Banks:** Au sujet de la fourchette du PIB dont vous parliez tout à l'heure, monsieur le ministre, je dois admettre que je suis plutôt l'exception en Alberta: je suis l'un des rares à croire à un gouvernement central fort. Pensez-vous vraiment — et si je voulais pinailler, je dirais est-ce que vous vous attendez vraiment à ce que nous nous croyions — que si on établissait cela, tout le monde serait satisfait pendant longtemps et les gens ne viendraient plus dire que ce n'est pas suffisant, qu'ils ont besoin de plus?

**M. Selinger:** Il ne fait aucun doute qu'au sein d'une fédération, chacun veut toujours en avoir davantage pour répondre à ses besoins — que ce soient les municipalités, les commissions scolaires ou les gouvernements provinciaux — et ils demandent

to satisfy their concerns. I do not think there is any doubt about that. That is why I suggested that we not only have to improve the formula, we also have to improve the recognition and the role of the federal government in being a participant in that. That requires some discipline on the part of politicians, which is hard to come by when they are looking to score political points. Many politicians are, by definition, entrepreneurial in the way they approach their task. They look for the edge that will give them a competitive advantage vis-à-vis their competition. That is part of the pluralist model in which we function. It is exacerbated by a federal system where you have three tiers of government all competing, in some respects, for the attention of the citizens in terms of where they allocate their resources.

No, it will not solve all those problems, but it will narrow the terms of debate and allow us to focus on outcomes and reduce perpetual complaints about the lack of resources and the fiscal imbalance. You want to try to move the discussion to something that generates positive outcomes for the citizens. The more you can move it in that direction, the better off we are as a country.

**Senator Banks:** Agreeing to such a band is getting awfully close to a dedicated tax idea, is it not?

**Mr. Selinger:** I was not going that far. I was simply saying it is a benchmark against which we can measure whether the program is doing the job it was intended to do. I was trying to get out of the debate about whether the money is going up or down or sideways or forward, and get some objective measure of whether the program is adequate to the task that it needs to serve.

**Senator Doody:** I was struck when the minister was listing the assets that attract a business to an investment — quality of life, schools, et cetera. I was thinking of Voisey's Bay, and I was trying to get them both reconciled. It seems to me that the ore in the ground was a contributing factor. Thank you.

**Mr. Selinger:** I would say that natural resources would be the primary factor. However, our economy is 72 per cent services now. The world is moving more and more toward a service economy.

**Senator Doody:** When the nickel and oil runs out, ours will be too.

**The Chairman:** Manitoba's position is very well thought through, and has been very well stated at this committee. I thank you, minister and Mr. Neumann, for sharing your views with us. It is an extremely important subject. You have been very helpful to us.

The committee adjourned.

toujours au palier de gouvernement qui est juste au-dessus de répondre à ses préoccupations. Je pense que cela ne fait aucun doute. C'est pour cette raison que j'ai dit que non seulement il nous faut améliorer la formule, mais nous devons également améliorer la reconnaissance et le rôle que le gouvernement fédéral joue à cet égard. Cela exige une certaine discipline de la part des hommes et des femmes politiques, ce qui est difficile étant donné qu'ils cherchent à marquer des points politiques. Par définition, bon nombre de politiciens ont l'esprit d'entreprise dans la façon dont ils s'acquittent de leurs tâches. Ils cherchent à avoir un avantage par rapport à leurs concurrents. Cela fait partie du modèle pluraliste selon lequel nous fonctionnons. À cela vient s'ajouter un système fédéral qui comprend trois paliers de gouvernement qui se font tous concurrence à certains égards pour obtenir l'attention des citoyens en ce qui a trait à l'affectation de leurs ressources.

Non, cela ne va pas résoudre tous ces problèmes, mais cela permettra de circonscrire le débat et de nous concentrer sur les résultats et de réduire les plaintes perpétuelles au sujet du manque de ressources et du déséquilibre fiscal. On veut que le débat permette d'en arriver à des résultats positifs pour les citoyens. Plus il sera possible d'aller dans cette direction, le mieux ce sera pour notre pays.

**Le sénateur Banks:** Si on est d'accord avec l'idée d'un tel niveau préétabli, cela se rapproche énormément de l'idée d'un impôt spécialement affecté, n'est-ce pas?

**M. Selinger:** Je n'allais pas aussi loin que cela. Je disais simplement que c'est un repère qui nous permettrait d'évaluer si le programme fait ce qu'il était censé faire. Je voulais que l'on s'éloigne du débat visant à déterminer si le montant augmente, diminue ou quoi que ce soit, afin d'évaluer plutôt de façon objective si le programme est adéquat et s'il répond aux besoins.

**Le sénateur Doody:** J'ai été étonné lorsque le ministre a énumérés les atouts qui attirent l'investissement de la part d'une entreprise — la qualité de vie, les écoles, et cetera. Je songeais à Voisey's Bay, et je tentais de concilier les deux. Il me semble que le minerai dans le sol est un facteur qui a contribué à l'investissement. Merci.

**Mr. Selinger:** Je dirais que les ressources naturelles sont le principal facteur. Cependant, 72 p. 100 de notre économie est dans le secteur des services à l'heure actuelle. Le monde se dirige de plus en plus vers une économie de services.

**Le sénateur Doody:** Lorsqu'il n'y aura plus de nickel et de pétrole, ce sera la même chose pour nous.

**Le président:** La position du Manitoba est très bien réfléchie, et elle a été présentée très clairement à notre comité. Je vous remercie, monsieur le ministre, et monsieur Neumann, de nous avoir fait part de votre point de vue. C'est un sujet extrêmement important. Votre témoignage nous a été très utile.

La séance est levée.

OTTAWA, Wednesday, May 5, 2004.

The Standing Senate Committee on National Finance is meeting this day at 6:15 p.m. to study the following motion: in accordance with subsection 3(5) of the Act respecting employment in the public service of Canada, chapter P-33 of the Revised Statutes of Canada, 1985, the Senate approves the appointment of Maria Barrados, of Ottawa, Ontario, as President of the Public Service Commission for a term of seven years.

**Senator Lowell Murray (Chairman)** in the chair.

[*Translation*]

**The Chair:** Last April 22, the government tabled a motion in the Senate requesting that the Senate approve the appointment of Ms. Maria Barrados as Chair of the Public Service Commission.

Last April 27, the Senate, in its wisdom, referred the motion to our committee. We do not have many precedents to guide us. However, based on the two precedents we do have, we decided to invite the person in question, Ms. Barrados, who has been serving as Acting Chair since November.

The commission and the chair do not fall under the authority of a minister of the Crown. However, the motion we have before us tonight was introduced at the government's behest. Moreover, during the swearing in of Mr. Martin's government last November, the Prime Minister decided to bring about certain changes to ministerial accountability as concerns the public service more particularly by setting up the Public Service Human Resources Management Agency accountable to the President of the Privy Council. That is why we invited the Honourable Denis Coderre, President of the Privy Council to address us as the government's spokesperson. We are very happy to see he accepted our invitation and I thank him for having done so at such short notice.

[*English*]

We will begin with the minister, who has a brief opening statement, after which we will hear from Ms. Barrados. I will then entertain a motion that this committee report to the Senate recommending that the Senate approve the nomination of Ms. Barrados as president of the commission. If there is to be debate on the motion, we will have that in context.

Welcome to the witnesses.

**The Honourable Denis Coderre, President of the Queen's Privy Council for Canada:** I accepted the invitation because I do not get many, so when I have one I am pleased to be here.

Frankly, it is an honour to be here, for many reasons. I know you have been working quite a lot on the modernization of the Public Service Act. As you mentioned, my function as President of the Privy Council is to be in charge of the new human resource

OTTAWA, le mercredi 5 mai 2004.

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 15, pour étude de la motion: Conformément au paragraphe 3(5) de la Loi concernant l'emploi dans la fonction publique du Canada, chapitre P-33 des Lois révisées du Canada (1985), le Sénat approuve la nomination de Maria Barrados, d'Ottawa (Ontario), à titre de présidente de la Commission de la fonction publique pour une période de sept ans.

**Le sénateur Lowell Murray (président)** occupe le fauteuil.

[*Français*]

**Le président:** Le 22 avril dernier, le gouvernement a déposé au Sénat une motion demandant que le Sénat approuve la nomination de Mme Maria Barrados comme présidente de la Commission de la fonction publique.

Le 27 avril dernier, le Sénat a eu la sagesse de renvoyer cette motion à notre comité. Il n'y a pas beaucoup de précédents pour nous guider. Cependant, sur la base des deux précédents que nous avons, nous avons décidé d'inviter la personne en cause, Mme Barrados, qui est en fonction comme présidente intérimaire depuis le mois de novembre dernier.

La Commission et la présidente ne sont pas sous l'autorité d'un ministre du gouvernement. Cependant la motion dont nous sommes saisis ce soir a été déposée à l'initiative du gouvernement. Qui plus est, au moment de l'assermentation du gouvernement de M. Martin au mois de novembre dernier, le premier ministre a décidé d'apporter certains changements aux responsabilités ministérielles qui touchent la fonction publique, en particulier la création de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique, qui relève du président du Conseil privé. Le Centre canadien de gestion dorénavant relèvera aussi du président du Conseil privé. C'est pourquoi nous avons invité l'honorable Denis Coderre, président du Conseil privé, à venir nous parler au nom du gouvernement. Nous sommes très heureux qu'il ait accepté notre invitation et je le remercie de l'avoir fait sans grand préavis.

[*Traduction*]

Nous commencerons par le ministre, qui fera une brève déclaration d'ouverture, après quoi nous entendrons Mme Barrados. Je demanderai ensuite qu'on présente une motion proposant que le comité fasse rapport au Sénat pour recommander que le Sénat approuve la nomination de Mme Barrados au poste de présidente de la commission. S'il doit y avoir un débat sur la motion, il aura lieu à ce moment-là.

Bienvenue aux témoins.

**L'honorable Denis Coderre, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada:** J'ai accepté votre invitation parce que je n'en reçois pas tellement et que je suis toujours heureux de venir.

C'est un honneur pour moi d'être ici, et ce, pour bien des raisons. Je sais que vous avez travaillé beaucoup à la modernisation de la Loi sur la fonction publique. Comme vous l'avez dit, mon rôle à titre de président du Conseil privé est de

agency, the new public service school, and also official languages. It was important for me not only to accept, but also to speak in favour of the nomination of Ms. Barrados as president of the Public Service Commission.

[*Translation*]

I am very pleased to be here. Thank you for your invitation. It is an excellent initiative. More often than not, things are done in such a way that it turns to one's advantage to work together with Senate committees. Most certainly, in the context of my job, I think that we can walk down the road together for a distance as someone with my responsibilities really needs the point of view of both Houses. There is a lot to be done right now in view of the modernization of the public service. I will most certainly need your enlightenment. We will be able to work together, amongst other things, on the Whistle Blowing Act.

[*English*]

That is, the whistle-blower act. I hope that we will meet again. I am very happy to be here.

[*Translation*]

I will give you an update on the implementation of the Public Service Modernization Act. I am here to tell you that I fully support Ms. Maria Barrados' appointment.

[*English*]

As you will recall, the PSMA received Royal Assent on November 7, 2003. On December 12, 2003, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada was established, with the implementation of the PSMA as a key priority. On April 1, 2004, the new Canada School of the Public Service was established, combining the responsibilities of the former Canadian Centre for Management Development with responsibilities for professional and language training, transferred from the Public Service Commission. On the same date, responsibility for professional development programs and demographic research was transferred from the Public Service Commission to the new Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

[*Translation*]

Work is now underway to develop new policies, working tools and training and so on required for the implementation of the PSMA. Many different stakeholders are involved: the new Public Service Human Resources Management Agency of Canada which is coordinating implementation efforts, the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat, the Canada

m'occuper de la nouvelle agence des ressources humaines, de la nouvelle école de la fonction publique et aussi des langues officielles. Je tenais donc non seulement à accepter votre invitation, mais aussi à appuyer la nomination de Mme Barrados au poste de présidente de la Commission de la fonction publique.

[*Français*]

Je suis très heureux d'être ici. Je vous remercie de cette invitation. C'est une très bonne initiative. Trop souvent, on fait les choses d'une façon telle qu'on gagne à travailler davantage de concert avec les comités du Sénat. Très certainement, dans le cadre de mes propres fonctions, je pense qu'on peut faire un bon bout de chemin ensemble étant donné que dans mes responsabilités, on a vraiment besoin du point de vue des deux Chambres. Il y a beaucoup de pain sur la planche concernant la modernisation de la fonction publique. Très certainement, j'aurai besoin de vos lumières. On pourra travailler ensemble, notamment, sur la Loi une protection des dénonciateurs publics.

[*Traduction*]

Il s'agit de la Loi sur la protection des dénonciateurs. J'espère que nous nous rencontrerons encore. Je suis très heureux d'être ici.

[*Français*]

Je vais vous dresser un bilan de la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Je suis ici pour dire à quel point j'appuie la nomination de Mme Maria Barrados.

[*Traduction*]

Vous vous souviendrez sans doute que la Loi sur la modernisation de la fonction publique a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003. Le 12 décembre de la même année, le gouvernement a mis sur pied l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et lui a confié entre autres la responsabilité de mettre en œuvre la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Le 1<sup>er</sup> avril 2004, la nouvelle École de la fonction publique du Canada a été créée officiellement; elle assume les responsabilités de l'ancien Centre canadien de gestion et les responsabilités de la formation linguistique et professionnelle auparavant confiées à la Commission de la fonction publique. Ce même jour, la responsabilité des programmes de perfectionnement professionnel et de la recherche démographique a été transférée de la Commission de la fonction publique à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

[*Français*]

Par ailleurs, des travaux sont en cours pour préparer, notamment, les nouvelles politiques, les nouveaux outils et les nouveaux programmes de formation qui seront nécessaires pour mettre en œuvre la nouvelle Loi sur la modernisation de la fonction publique. De nombreux intervenants mettent la main à la pâte: la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de

School of the Public Service, and departments to name a few. I am also very pleased to note that we have engaged the public service bargaining agents in the implementation process, through a variety of working groups and consultation committees.

We have also established a number of committees chaired by deputy ministers, which have broad representation from departments, agencies and bargaining agents. These committees are providing us with input and strategic advice on staffing and staffing recourse, the new labour relations framework, on accountability and performance measurement, on information systems requirements, and on learning and communications. Our working dates for implementation of the new legislation are December 2004 for the political activities provisions of the new Public Service Employment Act, March 2005 of the new Public Service Labour Relations Act and provisions of the Financial Administration Act, and December 2005 of the remainder of the Public Service Employment Act.

A project management approach has been adopted to ensure that all the various elements required for implementation are being developed and integrated and that progress is closely monitored. This approach will also be audited by the Office of the Auditor General.

*[English]*

Honourable senators, I am also pleased to support the appointment of Maria Barrados as president of the Public Service Commission. She brings a wealth of knowledge and expertise to this role, given her experience in the Office of the Auditor General, where she held positions of increasing responsibility, including that of Assistant Auditor General, Audit Operations. She is well versed in employment matters, having conducted audits on human resource management and on public service renewal.

*[Translation]*

You understand how important this person is as she was appointed President of the Public Service Commission, and taking into account the work that has to be done and how important it is to have someone who knows the file well, who knows how things work and who will be fully involved in this new transition with a view to ensuring that we can all face the new challenges together.

la fonction publique du Canada, qui coordonne les efforts, la Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor, l'École de la fonction publique du Canada et les ministères pour n'en nommer que quelques-uns. Je suis heureux de souligner que les agents négociateurs de la fonction publique participent au projet en prenant part aux activités de divers groupes de travail et comités de consultation.

Nous avons également mis sur pied de nombreux comités présidés par des sous-ministre et dont font partie des représentants des ministères, des organismes concernés et des agents négociateurs. Ces comités fournissent au gouvernement des recommandations et des conseils stratégiques dans divers domaines: la dotation, les recours en matière de dotation, le nouveau cadre de relations de travail, les mécanismes de responsabilisation, la mesure du rendement, les besoins en matière de système d'information, l'apprentissage et les communications. Les dates d'entrées en vigueur que nous avons prévues pour la nouvelle loi sont les suivantes: décembre 2004, pour ce qui est des dispositions de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique portant sur les activités politiques; mars 2005, pour la nouvelle Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et les dispositions de la Loi sur la gestion des finances publiques, et décembre 2005, pour les dispositions restantes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Nous avons en outre adopté une stratégie de gestion de projet qui permet de veiller à ce que les divers éléments de la mise en œuvre soient préparés et intégrés et que les progrès soient suivis de près. La stratégie fera en outre l'objet d'une vérification par le bureau du vérificateur général.

*[Traduction]*

Honorables sénateurs, je suis par ailleurs très heureux d'appuyer la nomination de Mme Barrados au poste de présidente de la Commission de la fonction publique. Mme Barrados possède un vaste bagage de connaissances et d'expérience; cela lui sera très utile dans ce poste. Elle a en effet déjà travaillé au Bureau du vérificateur général où elle a occupé divers postes de responsabilités croissantes, dont celui de vérificatrice générale adjointe à la Direction générale des opérations de vérification. Elle connaît en outre très bien les questions liées à l'emploi, car elle a déjà mené des vérifications sur la gestion des ressources humaines et sur le renouvellement de la fonction publique.

*[Français]*

Vous comprendrez l'importance de cette personne pour qu'elle soit nommée à titre de présidente de la Commission de la fonction publique, compte tenu de l'ensemble du travail et de l'importance d'avoir quelqu'un qui connaît bien le dossier, qui connaît bien la façon de procéder et qui travaille pleinement dans cette nouvelle transition en vue d'assurer que nous puissions ensemble relever les nouveaux défis.

*[English]*

I will be delighted to answer any questions you have. I cannot wait for questions from Senator Oliver, of which I am sure there will be some, but also, Monique Boudrias will be here to help me with technicalities.

**The Chairman:** I apologize for not having introduced Ms. Boudrias, whom we know. Ms. Boudrias is the Executive Vice-President of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

**Senator Oliver:** Minister, I have a number of questions about the new structures that have been undertaken since you were appointed to your new position in the Privy Council and Mr. Alcock to the Treasury Board. He has appeared before our committee. One of the things that struck me, in part, about his evidence is that he can only go so far before saying, "I had better stop because that is Mr. Coderre's area." We have the public service, we have Treasury Board, and I do not understand the structure.

Could you briefly paint a picture of where the accountability starts, and the parameters of these new divisions?

**Mr. Coderre:** I will answer briefly, but we have a specific chart on responsibilities and I will be more than pleased to send it to you, for the benefit of this committee.

Basically, my role is as I have said. First, everything regarding the new agency of human resources is under the President of the Privy Council.

**Senator Oliver:** And the new school of public service?

**Mr. Coderre:** Yes, and everything regarding official languages. The Public Service Commission — and Ms. Barrados will be able to answer those questions better than I — and everything regarding human resources will be under the President of the Privy Council. For now, the labour relations — because, as you know, we are in some negotiations with the unions — are under the Treasury Board Secretariat. Eventually, it will be under Public Works. Everything regarding human resources, the link with human resources and training and representatives, things of that nature, will be under that agency, but the hiring is under the commission itself.

The situation within the public service will be under the agency. That agency will have wide responsibilities.

**Ms. Monique Boudrias, Executive Vice-President, Public Service Human Resources Management Agency of Canada:** I believe the minister has covered it.

**Senator Oliver:** Could you tell me what will be left in Treasury Board now?

**Mr. Coderre:** The wallet. Basically, it is the money.

**Senator Oliver:** They will be finished with the school and with resource management and so on, and the Public Service Commission will do the auditing. The Treasury Board will be the money?

**Mr. Coderre:** That is my understanding.

*[Traduction]*

Je suis prêt à répondre à vos questions. J'attends avec impatience les questions du sénateur Oliver, puisque je suis certain qu'il voudra m'en poser. Monique Boudrias m'accompagne pour m'aider avec les détails d'ordre technique.

**Le président:** Je m'excuse de n'avoir pas présenté Mme Boudrias, que nous connaissons déjà. Elle est vice-présidente exécutive de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

**Le sénateur Oliver:** Monsieur le ministre, j'ai diverses questions à vous poser au sujet des nouvelles structures qui ont été créées depuis votre nomination au Conseil privé et la nomination de M. Alcock au Conseil du Trésor. Il a aussi déjà témoigné devant notre comité. Une chose qui m'a frappé, c'est qu'il a souvent dit à l'occasion de son témoignage: «Je ferais mieux de m'arrêter ici parce que cela relève de M. Coderre.» Il y a d'une part la fonction publique et d'autre part le Conseil du Trésor, et je ne comprends pas comment cela est organisé.

Pourriez-vous nous expliquer brièvement la chaîne de responsabilité et les paramètres des nouveaux organismes?

**M. Coderre:** Je répondrai brièvement, mais nous avons un tableau qui montre le partage des responsabilités et je serai ravi de la faire parvenir au comité.

Mon rôle est essentiellement tel que je l'ai décrit. Tout ce qui touche la nouvelle agence de gestion des ressources humaines relève du président du Conseil privé.

**Le sénateur Oliver:** Et la nouvelle école de la fonction publique?

**M. Coderre:** Oui, et tout ce qui touche les langues officielles. La Commission de la fonction publique, et Mme Barrados pourra répondre mieux que moi aux questions à ce sujet, et tout ce qui touche les ressources humaines relève du président du Conseil privé. Pour l'instant, les relations de travail, vu que nous sommes en train de négocier avec certains syndicats, relèvent du Secrétariat du Conseil du Trésor. Plus tard, cette fonction fera partie de Travaux publics. Tout ce qui touche les ressources humaines, le lien entre les ressources humaines, la formation et les représentants, par exemple, relèvera de l'agence, mais la commission elle-même s'occupera de l'embauche.

L'ensemble de la fonction publique relèvera de l'agence, qui assumera toute une gamme de responsabilités.

**Mme Monique Boudrias, première vice-présidente, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada:** Je pense que le ministre a tout dit.

**Le sénateur Oliver:** Pouvez-vous me dire ce qui restera au Conseil du Trésor?

**Mr. Coderre:** Le porte-monnaie. Il s'occupera essentiellement de l'argent.

**Le sénateur Oliver:** Il ne s'occupera plus de l'école, de la gestion des ressources, et cetera et c'est la Commission de la fonction publique qui fera les vérifications. Le Conseil du Trésor se contentera de verser l'argent?

**Mr. Coderre:** C'est ce que j'ai compris.

**The Chairman:** Who is the employer?

**Ms. Boudrias:** The employers are the Treasury Board ministers. Presently, they have two departments supporting the employer. The Treasury Board Secretariat still supports the employer on the labour relations, collective bargaining and pensions and benefits.

We, the agency, support the employer, the council of ministers, on the issues of employment equity, classification, official languages, values and ethics, employment policies and so on.

**The Chairman:** Will the mandate for the bargainers come from Treasury Board?

**Ms. Boudrias:** Yes.

**Senator Oliver:** I have one final question for the minister. The reason we are meeting tonight is the motion before us on the appointment of Ms. Barrados as the head of the Public Service Commission. It is for a term of seven years. Would you like to comment on the proposed term? Why the number seven? Why not ten or five? Where did the number come from and what is its significance?

**Mr. Coderre:** That is a good question.

**Ms. Boudrias:** That number came from a comparison that we did with the Auditor General, the Access to Information Commissioner and the Privacy Commissioner. We looked at the different numbers of years. Most, but not all, of the agents of Parliament are appointed for seven years now.

**Mr. Coderre:** Within the new whistle-blowing act, the future commissioner of integrity will also have a mandate of seven years.

**Senator Day:** When this committee studied at length the old Bill C-25 in the last session — it is interesting the number is the same in the different sessions — we talked a lot about the importance of allowing managers to manage and making them accountable. Since that time, eight months ago, there has been an unfortunate series of events; I am thinking in particular of the Privacy Commissioner. I wonder if any of the events that have occurred since we passed the Public Service Modernization Act have knocked off course the plan or the direction to allow the managers to manage. Are we still moving in that direction?

**Mr. Coderre:** Public service in the 1970s and the 1980s was more like silos. It was more vertically arranged, from department to department. I have felt, since I took over that responsibility, that the horizontal approach is a key factor. The new agency of human resources is a good way to ensure that kind of management. We know that efficiency will only come if we have a horizontal approach.

**Le président:** Qui est l'employeur?

**Mme Boudrias:** Les employeurs sont les ministres du Conseil du Trésor. Il y a maintenant deux ministères qui constituent l'employeur. Le Secrétariat du Conseil du Trésor continuera d'administrer les relations de travail, les négociations collectives, les pensions et les avantages sociaux pour l'employeur.

Nous, c'est-à-dire l'agence, nous occuperons pour l'employeur, c'est-à-dire pour le conseil des ministres, des questions qui touchent l'équité en matière d'emploi, la classification, les langues officielles, les valeurs et l'éthique, les politiques d'emploi, et cetera.

**Le président:** Les négociateurs recevront-ils leur mandat du Conseil du Trésor?

**Mme Boudrias:** Oui.

**Le sénateur Oliver:** J'ai une dernière question à poser au ministre. Nous nous réunissons ce soir pour discuter d'une motion concernant la nomination de Mme Barrados au poste de présidente de la Commission de la fonction publique. La durée du mandat est de sept ans. Pouvez-vous commenter la durée du mandat? Pourquoi sept ans? Pourquoi pas dix ou cinq? Pourquoi a-t-on choisi sept ans et qu'est-ce que cela signifie?

**Mr. Coderre:** C'est une bonne question.

**Mme Boudrias:** On a choisi un mandat de sept ans en comparant ce qui se fait pour le vérificateur général, le commissaire à l'information et le commissaire à la protection de la vie privée. Nous avons examiné les divers mandats. La plupart des agents du Parlement, pas tous, sont maintenant nommés pour un mandat de sept ans.

**Mr. Coderre:** Selon la nouvelle Loi sur la protection des dénonciateurs, le futur commissaire à l'intégrité aura aussi un mandat de sept ans.

**Le sénateur Day:** Quand notre comité avait étudié l'ancien projet de loi C-25 pendant la dernière session, et soit dit en passant, le numéro est resté le même, nous avions beaucoup parlé de l'importance de laisser les gestionnaires gérer tout en les rendant comptables de leurs décisions. Depuis ce temps, c'est-à-dire depuis huit mois, il s'est passé toute une série d'événements malencontreux et je songe tout particulièrement au commissaire à la protection de la vie privée. Certains des événements qui ont eu lieu depuis l'adoption de la Loi sur la modernisation de la fonction publique ont-ils changé quelque chose à la décision visant à permettre aux gestionnaires de gérer? Est-ce encore ce que compte faire le gouvernement?

**Mr. Coderre:** Dans les années 70 et 80, la fonction publique avait une structure davantage traditionnelle. Il y avait plus de cloisonnement entre les ministères. Depuis que j'ai été nommé à mon poste, j'ai eu l'impression que l'approche horizontale était préférable. La nouvelle agence de gestion des ressources humaines constitue un bon moyen d'obtenir une telle approche horizontale. Nous savons que seule une approche horizontale nous permettra d'atteindre l'efficacité.

Of course, there is a chain of command, with management at the top, but at the same time, it is important to believe in regions. When there are issues in different regions, it is important for different departments to talk to each other. In Canada now, with globalization, the machinery will have to follow and address some of those issues. You cannot do it by working in silos. There are some specifics, some criteria that must be managed, but I believe that management at the horizontal level is important.

Decision-making is also important in making the machine responsible, from the top to the bottom, at every level. That is how I feel about the new agency. We are totally focused on it.

**Senator Day:** We have not moved away from the theory of getting the power to the managers and making sure they are accountable for their actions?

**Mr. Coderre:** We want to make sure we provide the tools for good monitoring. I will give you a good example: official languages. If there is something that I am very sensitive to, it is representatives in official languages. I have also been Minister of Citizenship and Immigration, as you are aware. We have worked together on several issues in your region.

When we need a decision-maker or someone who is bilingual, he or she will go to the school to learn the language, but not just to pass the test. We must make sure that after five years, when we do the monitoring, when we see the evolution of the situation, that that person is efficient and bilingual for a specific job that needs a bilingual person.

The most important thing for us is to have the agencies and the public service school so that we have ongoing training in language, management, financial management or whatever. If we want to be efficient and competitive and ensure that we can deliver good service and represent the new realities in the field, it is important to have that monitoring. I am totally dedicated to that.

**Senator Day:** You used the term "monitoring." My friend, Senator Oliver, mentioned auditing. Who will do the monitoring and the auditing? Is it Public Service Commission personnel?

**Ms. Boudrias:** In terms of the programs and policies for which the agency is responsible, we are doing the monitoring because it is an executive function of government. You raised the example of the Privacy Commissioner. We did the monitoring and also did an audit. It depends on the issue. We did an audit on classification but not on staffing. All the monitoring and auditing on staffing will continue to be the responsibility of the commission. Ms. Barrados will probably be able to address that later on.

Bien sûr, il y a une chaîne de commandement à partir de l'administration, mais le rôle des régions est aussi important. Quand certaines questions touchent des régions particulières, les divers ministères doivent pouvoir se parler. Au Canada, à l'époque de la mondialisation, nos mécanismes doivent pouvoir résoudre les problèmes qui surgissent. On ne peut pas le faire dans un système cloisonné. Certains critères doivent être respectés, mais la gestion horizontale constitue un élément important de l'administration.

La prise de décisions est-elle aussi importante pour avoir une bonne reddition de comptes à tous les échelons. C'est ainsi que j'envisage la nouvelle agence. C'est une chose à laquelle nous tenons beaucoup.

**Le sénateur Day:** Le gouvernement tient encore à confier certains pouvoirs aux gestionnaires et à s'assurer qu'ils peuvent rendre compte de leurs décisions?

**M. Coderre:** Nous tenons à nous assurer que nous aurons de bons outils de surveillance. Je vais vous en donner un bon exemple: les langues officielles. Je tiens vraiment à ce que la fonction publique soit représentative des deux langues officielles. Comme vous le savez, j'ai aussi été ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration. Vous et moi avons à travailler à plusieurs choses dans votre région.

Si nous avons besoin d'un décideur ou d'un administrateur bilingue, il ira à l'école pour apprendre l'autre langue et non pas seulement pour pouvoir réussir l'examen. Nous devons nous assurer que, dans cinq ans, quand nous retournerons voir ce qui s'est fait et comment la situation a évolué, cette personne sera vraiment bilingue et pourra efficacement faire le travail qu'on attend d'elle.

Pour nous, l'aspect le plus important des agences et de l'école de la fonction publique, c'est de pouvoir offrir de façon permanente la formation en langue, en gestion, en administration financière, ou dans d'autres domaines. Si nous voulons être efficaces et compétitifs et si nous voulons pouvoir fournir de bons services et représenter les nouvelles réalités, cette fonction de surveillance est importante et j'y tiens beaucoup.

**Le sénateur Day:** Vous parlez de surveillance. Le sénateur Oliver de son côté a parlé de vérification. Qui s'occupera de cette surveillance et de cette vérification? Des fonctionnaires de la Commission de la fonction publique?

**Mme Boudrias:** Dans le cas des programmes et des politiques qui relèvent de l'agence, c'est nous qui ferons la surveillance parce que c'est une fonction exécutive du gouvernement. Vous avez donné l'exemple du commissaire à la protection de la vie privée. Nous avons fait la surveillance et aussi une vérification. Cela dépend des cas. Nous avons fait une vérification de la classification, mais non pas de la dotation. La commission continuera de s'occuper de tout ce qui est surveillance et vérification de la dotation. Mme Barrados pourra probablement vous en parler plus tard.

Our agencies are accountable for making sure we have monitoring programs. When the monitoring programs indicate to us there are major issues, then we will audit some department or agency.

**Senator Day:** With respect to the auditing that will be done by the Public Service Commission, we were told a year ago that that auditing oversight function was severely depleted over the past few years. They are obviously building that up, I would assume, at this time. Is that ongoing?

**Ms. Boudrias:** Our understanding is that Ms. Barrados is looking into that now and she is realigning her organization to focus more on auditing.

**Senator Day:** Did I understand the answer to a question from our chairman, that what they will be auditing are the rules with respect to hiring that are set by another body, being the Treasury Board?

**Ms. Boudrias:** No. The Public Service Commission is still responsible, in the current legislation and the new bill, for developing policies for staffing. They are still accountable for the appointment of people from outside and those being promoted within, but they have a delegation framework with the departments. They are accountable for investigating, monitoring and auditing all the things related to staffing.

**Senator Day:** Therefore, the rules with respect to the area of hire, for example, about which I am sure my colleague, Senator Ringuette, will ask some questions, will be determined by the Public Service Commission?

**Ms. Boudrias:** Yes.

**Senator Day:** We have heard, through Treasury Board, about a new internal financial-type audit. Would that have anything to do with your department, a comptroller-general type of financial audit?

**Mr. Coderre:** It is the Secretary of the Treasury Board who is in charge of that. I can ask him the question, though.

**Senator Day:** We were a little concerned that these individuals would report to the managers in the various departments. We are trying to figure out how they report. Do they report back to Treasury Board or to the manager?

**Mr. Coderre:** You are talking about management; human resources are one thing; and the financial accountability by itself, which is the duty of the Treasury Board Secretariat. There are two things here. Of course, management has different parts. My part is to make sure that we do the monitoring in the work environment.

Everything regarding human resources, the ongoing training, official languages, will be my responsibility, but everything regarding finance will be under Treasury Board.

Nos agences devront s'assurer que nous avons des programmes de surveillance. Si le programme de surveillance révèle un problème important, nous ferons une vérification auprès du ministère ou de l'agence.

**Le sénateur Day:** À propos des vérifications que fera la Commission de la fonction publique, on nous avait dit il y a un an que les services de surveillance des vérifications avaient été sérieusement affaiblis depuis quelques années. J'imagine qu'on est en train de renforcer ces services. Ai-je raison?

**Mme Boudrias:** Il semble que Mme Barrados s'en occupe et qu'elle est en train de réorganiser son organisation pour s'occuper davantage de vérification.

**Le sénateur Day:** Avez-vous bien dit en réponse à une question du président du comité que la commission vérifiera si les règles d'embauche établies par un autre organisme, en l'occurrence le Conseil du Trésor, sont respectées?

**Mme Boudrias:** Non. Selon la loi actuelle et le nouveau projet de loi, la Commission de la fonction publique s'occupe d'élaborer les politiques de dotation. La commission est encore chargée de nommer des gens de l'extérieur et au sein du gouvernement, mais il y a un mécanisme de délégation aux ministères. La commission s'occupe des enquêtes, de la surveillance et des vérifications pour tout ce qui touche la dotation.

**Le sénateur Day:** C'est donc la Commission de la fonction publique qui établira les règles relatives à l'embauche, par exemple, sur lesquelles ma collègue, le sénateur Ringuette, posera certainement quelques questions?

**Mme Boudrias:** Oui.

**Le sénateur Day:** Les représentants du Conseil du Trésor nous ont parlé d'une nouvelle vérification interne des finances. Ce genre de vérification financière comme en ferait un contrôleur général relèvera-t-elle de votre ministère?

**M. Coderre:** C'est le secrétaire du Conseil du Trésor qui s'en occupe. Je peux cependant lui poser la question.

**Le sénateur Day:** Nous avions quelques inquiétudes à l'idée que ces vérificateurs relèveraient des gestionnaires des divers ministères. Nous essayons de comprendre à qui ils présenteront leurs rapports. Est-ce que ce sera au Conseil du Trésor ou au gestionnaire?

**M. Coderre:** Vous parlez maintenant de gestion. D'une part, il y a les ressources humaines et de l'autre, l'imputabilité financière, qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce sont des choses différentes. Bien entendu, l'administration est faite de plusieurs éléments. Mon rôle consiste à garantir que nous faisons la surveillance en milieu de travail.

Tout ce qui touche les ressources humaines, la formation, les langues officielles relève de moi, mais tout ce qui touche les finances relève du Conseil du Trésor.

**Senator Day:** What about bonuses for performance? Where does that fit into the scheme? Who determines that? Do the managers do that exclusively, or do they talk to you and say they have been monitoring these people and they have been meeting all the standards?

**Mr. Coderre:** We are in charge of the application of the policy, not the departments, and we have a review.

**Senator Day:** You monitor what the managers decide, but the managers would make the decisions on the bonuses for their department?

**Mr. Coderre:** Yes.

**Ms. Boudrias:** The program and policy are set such that the agency is responsible for the policies and their strategic direction. We give guidance to the departments on how to develop their management contracts at the beginning of the fiscal year, how they set the measurement indicators, how they measure people during the year, and the objectives that people have to meet. We give the departments a framework, and each department adjusts that based on their programs and policies and the service that they have to deliver to Canadians.

They have a set of objectives and standards that they have to meet at the end of the fiscal year, and also a set percentage and rating that they have to meet. Within those parameters, deputy heads are accountable for the evaluation of their people and allocating the percentage of money to each of those executives in the public service. This year, we have a new monitoring program for that. At the end of the fiscal year, when they have finished doing that, the agencies will report to us and we will be reviewing each department's ratings and allocation.

As long as they are within the allocated money and ratings in terms of the policy framework, we will approve the final decision, and we will send an approval to the deputies so they can pay their people. If they are not meeting the requirements of the policies and indicators that we have given them, there will be a review by us and by the committee of senior officials chaired by the Clerk of the Privy Council. That committee will be reviewing any gaps between what they were supposed to do and what they decided to do in their departments. Until there is a final decision, the deputy heads will not be allowed to pay the executives in their departments.

**Senator Day:** Could you share with us those parameters that are given to the managers so that we have a feeling for them?

**Senator Oliver:** Does that include the diversity agenda?

**Ms. Boudrias:** In terms of the corporate priorities as enunciated by the clerk, yes, we can also share that with you.

**The Chairman:** Since our exchange a few minutes ago, Ms. Boudrias, I have had a chance to glance at a press release put out by the Prime Minister's Office on the day of the swearing-in of the new government. On this question of collective

**Sénateur Day:** Qu'en est-il des primes de rendement? De quoi cela fait-il partie? Qui s'en occupe? Est-ce la tâche exclusive des gestionnaires ou bien en discutent-ils avec vous pour vous dire qu'ils ont surveillé les employés et que ceux-ci ont satisfait à tous les critères?

**Mr. Coderre:** C'est nous et non les ministères qui nous occupons d'appliquer la politique et nous avons un pouvoir d'examen.

**Le sénateur Day:** Vous surveillez ce que décident les gestionnaires, mais ce sont les gestionnaires qui décident des primes pour leur ministère?

**Mr. Coderre:** Oui.

**Mme Boudrias:** C'est l'agence qui est chargée des politiques et de leur orientation stratégique. Nous conseillons les ministères sur la façon d'élaborer les contrats de gestion au début de l'exercice financier, d'établir des indicateurs pour mesurer le rendement des employés pendant l'année et fixer les objectifs qu'ils doivent atteindre. Nous établissons un cadre et chaque ministère adapte ce cadre en fonction de ses programmes, de ses politiques et du service qu'il doit fournir aux Canadiens.

On fixe des objectifs et des normes qui doivent être respectés à la fin de l'exercice financier, de même qu'un pourcentage et un taux de rendement. À l'intérieur de ces paramètres, les sous-ministres sont chargés d'évaluer leurs employés et de déterminer le pourcentage de la prime pour chaque cadre supérieur de la fonction publique. Nous avons cette année un nouveau programme de surveillance pour l'établissement des primes. Quand elles auront terminé les évaluations à la fin de l'exercice financier, les agences nous feront rapport et nous examinerons les cotes et les attributions de chaque ministère.

Tant que l'agence a respecté ce que prévoit le cadre de politiques pour l'attribution des primes et l'établissement des cotes, nous approuverons la décision finale et nous transmettrons une autorisation aux administrateurs généraux pour qu'ils puissent payer leurs employés. Si une agence ne respecte pas les paramètres des politiques et les indicateurs que nous avions fixés, il y aura un examen effectué par nous-mêmes et le comité des hauts fonctionnaires que préside le greffier du Conseil privé. Le comité examinera toutes différences entre ce que l'agence devait faire et ce qu'elle a décidé de faire. Les administrateurs généraux ne seront pas autorisés à payer leurs gestionnaires tant qu'une décision finale n'aura pas été prise.

**Le sénateur Day:** Vous pourriez peut-être nous dire quels paramètres sont donnés aux gestionnaires pour que nous sachions de quoi il s'agit?

**Le sénateur Oliver:** Est-ce que cela comporte le programme de diversité?

**Mme Boudrias:** Nous pouvons certes vous faire parvenir les priorités énoncées par le greffier.

**Le président:** Depuis notre échange il y a quelques instants, madame Boudrias, j'ai jeté un coup d'œil à un communiqué du cabinet du premier ministre le jour de l'assermentation du nouveau gouvernement. À propos des négociations collectives,

bargaining, the press release says that all functions related to human resources management, except for collective bargaining and staff relations, currently carried out by the Treasury Board Secretariat are being transferred to the agency, your agency, under Mr. Coderre. Then it says that following discussions with the public service unions, responsibility for collective bargaining and other staff relations activities will be transferred from the Treasury Board Secretariat to Public Works and Government Services Canada to reflect the need for a more collective approach to the management of the government's human resources.

Can you tell me, for clarification, where the responsibilities of the Treasury Board Secretariat with respect to collective bargaining end and where those of the Department of Public Works and Government Services begin?

**Ms. Boudrias:** At this point, Mr. Chairman, the decision on moving collective bargaining and labour relations to PWGSC has not been taken. There was no transfer pursuant to that announcement because they are still discussing the issue with the unions and the bargaining agents. At this time, I can say that all the collective bargaining and labour-relations issues are still under the prerogative of the President of the Treasury Board until there is a final decision by the Prime Minister on the machinery issues related to that.

**The Chairman:** I will not press the point. The wording of the press release suggests to me that the consultation had taken place and that the decision had been made.

**Mr. Coderre:** If I may, we had also some discussion with the union leaders at one point, and we decided at that time that it would be more appropriate to tackle first things first, to go through the negotiations now, the bargaining, and finalize that. The Prime Minister is pretty flexible.

**Senator Oliver:** Earlier, minister, when you were making your remarks on the timetable for the legislation, you said December 2004 for the political activity component, March of 2005 for the Labour Relations Act, and December of 2005 for the Public Service Employment Act. I was of the understanding that those would be bills that you would be bringing in and have jurisdiction over, but it seems that is not right. According to what Senator Murray has just read, will that power and authority be going to Public Works?

**Mr. Coderre:** There are two different things. We are talking about bargaining power, which was under the President of the Treasury Board, and there was a press release saying that after that negotiation, after the collective bargaining with the unions, it would go to Public Works. The responsibility was supposed to be transferred from the President of the Treasury Board to the Minister of Public Works. It is not yet the case. As we said, it is difficult. We will complete the negotiation that is ongoing now, and then we will make a final decision.

**Senator Lynch-Staunton:** If you covered this before I arrived, please refer me to the blues and I will not take up more time. I want to ask one question arising from criticism, whether justified or not, of a hiring policy that limits the advertising of certain jobs to the region in which the vacancy has occurred. The criticism is

le communiqué précise que toutes les fonctions reliées à la gestion des ressources humaines sauf pour les négociations collectives et les relations de travail dont s'occupe maintenant le Secrétariat du Conseil du Trésor seront transférées à l'agence, c'est-à-dire à votre agence, qui relève de M. Coderre. On nous dit aussi qu'après discussion avec les syndicats de la fonction publique, les attributions relatives aux négociations collectives et aux autres activités ouvrières patronales passeront du Secrétariat du Conseil du Trésor à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour favoriser une approche plus collective à l'égard de la gestion des ressources humaines au gouvernement.

Pouvez-vous me préciser où s'arrêtent les attributions du Secrétariat du Conseil du Trésor pour les négociations collectives et où commencent celles du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux?

**Mme Boudrias:** Pour l'instant, monsieur le président, on n'a pas encore décidé de transférer les négociations collectives et les relations de travail à TPSGC. Le transfert n'a pas eu lieu depuis cette annonce parce qu'on discute encore de la question avec les syndicats et les agents de négociation. À l'heure actuelle, toutes les négociations collectives et questions de relations de travail relèvent encore du président du Conseil du Trésor tant que le premier ministre n'a pas pris de décision définitive à ce sujet.

**Le président:** Je n'insisterai pas. Le texte du communiqué semblait indiquer que les consultations avaient eu lieu et que la décision avait été prise.

**Mr. Coderre:** Si je peux ajouter quelque chose, nous avons aussi eu des discussions avec les dirigeants syndicaux et nous avions décidé à l'époque qu'il fallait faire les choses dans l'ordre, c'est-à-dire en terminer d'abord avec les négociations. Le premier ministre est relativement souple.

**Le sénateur Oliver:** Tantôt, monsieur le ministre, quand vous avez parlé de l'entrée en vigueur de la loi, vous avez mentionné décembre 2004 pour l'élément des activités politiques, mars 2005 pour la Loi sur les relations de travail et décembre 2005 pour la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. J'avais cru comprendre que c'est vous qui présentiez ces projets de loi et qu'ils relèveraient de vous, mais apparemment, ce n'est pas le cas. Vu ce que le sénateur Murray vient de dire, ces pouvoirs seront-ils conférés à Travaux publics?

**Mr. Coderre:** Il y a deux choses différentes. Nous parlions du pouvoir de négociation qui relevait auparavant du président du Conseil du Trésor et qui, d'après ce communiqué, relèvera de Travaux publics quand les négociations collectives avec les syndicats seront terminées. Cette fonction devait passer du président du Conseil du Trésor au ministre des Travaux publics. Cela n'est toujours pas fait. Cela pose un problème pour l'instant. Nous allons terminer les négociations qui ont déjà été entamées et nous prendrons une décision finale par la suite.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Si vous avez déjà parlé de la question que je vais soulever avant mon arrivée, je pourrai consulter les bleus plus tard. Je voulais poser une question à propos des critiques qui ont été formulées, à juste titre ou non, au sujet d'une politique d'embauche qui stipule que certains postes

that qualified people outside the region either are not allowed to become candidates or do not have the information to become candidates. Could you explain whether my interpretation is correct, and certainly if it is not, perhaps you could correct it?

*[Translation]*

**Mr. Coderre:** First, this policy is under the jurisdiction of the Public Service Commission. When we set up the implementation of Bill C-25 — the other Bill C-25 — on the modernization of the public service, we set aside a certain amount of money to deal with this matter of hiring and the regions. Pilot projects were then set up, region by region, to see what the impact would be. As we speak, there is an ongoing analysis on the impact of the hiring policies on a sector of regions. Questions were put in the House of Commons on that matter. You also raised some in the Senate. Dr. Barrados will be in a better position to answer you.

Right now, there is the real question of the provenance of funds. Together with the Public Service Modernization Act, \$38 million were provided for this initiative. There are negotiations underway between the Public Service Commission and Treasury Board Secretariat, with very specific criteria, in order that, after those pilot projects, those amounts will be available to deal with the questions you have raised about hiring.

Dr. Barrados will address that question more specifically as it comes under the Public Service Commission.

**Senator Lynch-Staunton:** We will wait for her presentation.

*[English]*

Senator Oliver tells me that you touched on this before. In the Senate we have been pushing a private bill from Senator Kinsella on whistle-blowing. You tabled one in the House that has not been received with great enthusiasm in certain cases, including the whistle-blowing ombudsman, for lack of a better term. It does not seem encouraging for those who have something to say. One would hope that protection would be in place for those people.

What priority will you give the bill before a certain announcement is made by the Prime Minister within the next two or three weeks?

**Mr. Coderre:** It is business as usual. It is a priority for us and definitely for me. I would disagree with the premise of your question; I think the opposite is true. We planned it with a balanced approach. Many questions were raised about the independence of the commissioner, about whether we could go directly to the commissioner. Is there a way to ensure that we protect the whistle-blower? Frankly, when you read the bill, we are sending a clear message in clauses 22 and 23 that departments

vacants doivent être annoncés uniquement dans la région où la vacance s'est produite. Cela empêcherait des gens compétents de l'extérieur de la région de briguer ces postes ou d'avoir les renseignements voulus pour se porter candidats. Pouvez-vous me dire si j'ai raison et, sinon, vous pourriez peut-être faire la mise au point nécessaire?

*[Français]*

**M. Coderre:** Premièrement, cette politique relève de la Commission de la fonction publique. Lorsqu'on a mis en place l'implantation du projet de loi C-25 — l'autre projet de loi C-25 — sur la modernisation de la fonction publique, on a mis un montant d'argent pour toucher cette question de l'embauche par rapport aux régions. Il y a eu par la suite des projets pilotes qui ont été mis de l'avant, région par région, pour voir un peu quel était l'impact. Un travail d'analyse se fait présentement sur l'impact des politiques d'embauche par rapport à un secteur de régions. Des questions ont été posées à la Chambre des communes sur ce sujet. Vous en avez soulevé également au Sénat. Mme Barrados sera plus en mesure de vous répondre.

La réalité, présentement, c'est aussi la provenance des fonds. Il y a eu 38 millions de dollars avec la Loi sur la modernisation de la fonction publique prévue à cet effet. Il y a présentement négociations, entre la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor, avec des critères bien spécifiques, pour qu'on puisse, par la suite, après ces projets pilotes, prendre ces sommes pour toucher aux questions que vous évoquez concernant l'embauche.

Mme Barrados vous parlera plus spécifiquement de cette question, qui relève de la Commission de la fonction publique.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Nous allons attendre sa présentation.

*[Traduction]*

Le sénateur Oliver me dit que vous avez déjà parlé de cette question. Nous avons au Sénat un projet de loi du sénateur Kinsella sur les dénonciateurs. Vous avez aussi présenté un projet de loi à la Chambre qui n'a pas été reçu avec beaucoup d'enthousiasme dans certains cas et qui prévoit la création d'un poste d'ombudsman pour les dénonciateurs. Cette mesure ne semble pas très encourageante pour ceux qui voudraient faire des dénonciations. Il faut espérer qu'il y aura une protection pour les dénonciateurs.

Quelle priorité accorderez-vous au projet de loi avant que le premier ministre fasse une certaine annonce d'ici deux ou trois semaines?

**M. Coderre:** Cela ne change rien. C'est une priorité pour nous et certainement pour moi. Je n'accepte pas la prémissse de votre question; je pense que c'est bien plutôt le contraire. Nous l'avons planifié de façon équilibrée. On a soulevé bien des questions au sujet de l'indépendance du commissaire, à savoir si nous pourrions nous adresser directement à lui. Y a-t-il moyen de nous assurer que nous protégeons les dénonciateurs? Franchement, il suffit de lire le projet de loi pour voir que nous

have no choice but to provide the information. Departments must comply. It is the same for a ministry as it is for the Public Service Commission. There is one small inclusion that is quite interesting. There is a process for special reports. If the commissioner informs a deputy minister that a situation must be corrected, but he does not do it, then the commissioner can go directly to the minister and tell him that something must be done. The commissioner will have the capacity at any time to issue any number of reports, or a special report. Through this proposed legislation, the minister in charge of that agency would then be obliged to deposit that report with Parliament within 10 days. I believe that not only is the commissioner independent, but he also has an executive function. It is good that he will be accountable under a minister.

The proposed whistle-blowing act is focused on two things: First, to protect the whistle-blower, and second, to ensure that everyone is compliant with the act. There may be a valid denunciation of a problem or there may be a frivolous complaint lodged as a kind of personal vendetta. Whistle-blowers in the latter case must face the consequences of their actions. There is a balance that sends a clear message. This is important to me. After first reading, it went straight to the standing committee. We want to ensure that it becomes legislation because it is a future charter of the public service. We believe that the framework should be addressed by Parliament. If some issues need clarification, we will be pleased to address them. We will have a code of conduct that will also be under the standing committee. Regulations will be addressed by Parliament.

When we introduced the bill, we had a series of consultations with union leaders, deputy ministers and representatives of the parliamentary process. I think it will be good legislation.

*[Translation]*

**Senator Lynch-Staunton:** The purpose of this act is to maintain the balance to make sure that the accused is protected against spurious allegations and make sure it is not a personal vendetta. This legislation has been years in the making and I wonder why.

*[English]*

There were cases where the grounds for prosecution turned out to be accurate. It was an awkward, fragile position for them to be in and their jobs were in jeopardy. Some of them did not receive promotions because they told the truth. If legislation had been in place, they would have been afforded some protection. You are probably more familiar with this than anyone else in this room. This proposed legislation was not in place to protect those individuals and will not be in place for a long time yet.

**The Chairman:** I am sure that the answer will be interesting, but three senators are waiting to ask questions.

**Senator Lynch-Staunton:** May I have an answer, please?

disons clairement les choses aux articles 22 et 23 et que les ministères n'ont d'autre choix que de fournir l'information. Les ministères doivent se soumettre. C'est la même chose pour un ministère que pour la Commission de la fonction publique. Il y a une petite chose qui est assez intéressante. Il y a un processus pour les rapports spéciaux. Si le commissaire informe un sous-ministre qu'il y a lieu de corriger une situation, et qu'il ne le fait pas, alors le commissaire peut s'adresser directement au ministre et lui dire qu'il faut faire quelque chose. Le commissaire aura alors à tout moment le pouvoir de produire autant de rapports qu'il le faut, ou un rapport spécial. En vertu de ce projet de loi, le ministre responsable de cet organisme serait alors tenu de déposer ce rapport au Parlement dans les 10 jours. Je crois que non seulement le commissaire est indépendant, mais qu'il a aussi une fonction de direction. Il est bon qu'il relève d'un ministre.

Le projet de loi sur les dénonciateurs porte sur deux choses: d'abord, protéger les dénonciateurs, et ensuite, s'assurer que tous respectent la loi. On peut à juste titre dénoncer un problème ou encore il se peut qu'on présente une plainte pour des raisons frivoles pour se venger de quelqu'un. Dans ce dernier cas, ces dénonciateurs doivent subir les conséquences de ce qu'ils ont fait. Cette mise en perspective fait bien comprendre les choses. C'est important pour moi. Après la première lecture, le projet de loi a été directement renvoyé au comité permanent. Nous voulons nous assurer qu'il est adopté parce qu'il constituera à l'avenir une véritable charte pour la fonction publique. Nous croyons que le cadre devrait être examiné par le Parlement. Si certains aspects doivent être éclaircis, nous nous ferons un plaisir de les expliquer. Nous aurons un code d'éthique qui sera bientôt confié au comité permanent. La réglementation sera examinée par le Parlement.

Quand nous avons présenté le projet de loi, nous avons mené des consultations auprès de leaders syndicaux, de sous-ministres et de représentants du processus parlementaire. Je pense que ce sera une bonne loi.

*[Français]*

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Le but de cette loi, c'est de garder l'équilibre pour s'assurer que l'accusé est protégé d'accusations farfelues, qu'il ne s'agit pas d'une guerre personnelle. Cette loi est attendue depuis des années et je me demande pourquoi.

*[Traduction]*

Il est arrivé que les motifs de poursuite s'avèrent fondés. C'était bizarre pour eux de se retrouver dans cette situation précaire et de voir que leur poste était compromis. Certains n'ont pas reçu d'avancement parce qu'ils avaient dit la vérité. Si la loi avait été en place, ils auraient bénéficié d'une certaine protection. Vous connaissez sans doute ces questions plus que quiconque ici. Ce projet de loi n'était pas en place pour protéger ces personnes et ne sera pas adopté avant longtemps.

**Le président:** Je suis sûr que la réponse sera intéressante, mais trois sénateurs attendent de poser des questions.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Puis-je avoir une réponse, s'il vous plaît?

**The Chairman:** One moment, please. We have not got to the main event.

**Senator Lynch-Staunton:** We still have time.

**The Chairman:** Just a minute, please. As well, we are to hear from the interim president of the Public Service Commission. With three more senators on the list now, I would hope that we might get back to the motion that is before us rather than range too widely into other matters, such as whistle-blowing legislation, that will be before us in due course. If you have a succinct answer to that question, minister, I think we might end it there and I will move on to others.

[Translation]

**Mr. Coderre:** I look to the future and not back at the past. We have shouldered our responsibilities, there is legislation now and we must look to the future. Before, there was a Public Service integrity officer and now there will be legislation. So we should be happy about that and work together to have an extra tool to protect those who want to do their duty.

**Senator Ringuette:** Minister, Ms. Boudrias certainly must have told you about my complaints concerning Bill C-25 before you came here. You mentioned that you believe in the regions and also in bilingualism.

I would like to know what you are going to suggest as a concrete action plan to Treasury Board to get those funds in order to get rid of the present process which discriminates against Canadians living in our regions who are automatically refused, first by machines, access to positions in the public service. I would even go farther but I have not finished with my investigations or even my requests. I met a young woman living near Ottawa who has applied for many positions for which she was qualified. The data system did not automatically reject her based on her postal code, thank goodness. On the other hand, in her CV she did not have certain key words that the data-processing system uses to process the application further.

Sincerely, we have serious problems. We have young people who wish to offer their services to the public service from one end of the country to the other. Sixty per cent of all jobs within the federal public service are in Ottawa and are open to only 0.3 per cent of the population and that is unacceptable.

The candidates, in that 0.3 per cent of the population, who do not put in the right key words in their application are rejected by the system.

Programs are set up to recruit young trainees. However, this new public service agency only seems to create smoke and mirrors job creation programs for the bureaucracy.

What do you intend to do to fix this problem?

**Le président:** Un instant, s'il vous plaît. Nous n'avons pas encore abordé le principal sujet.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Nous avons encore du temps.

**Le président:** Juste un instant, s'il vous plaît. En plus, nous sommes ici pour entendre la présidente intérimaire de la Commission de la fonction publique. Trois autres sénateurs ont demandé la parole, et j'ose espérer que nous pourrons revenir à la motion dont nous sommes saisis avant de plonger trop profondément dans d'autres questions, comme le projet de loi sur la protection des dénonciateurs, dont nous serons saisis en temps et lieu. Si vous avez une courte réponse à cette question, monsieur le ministre, je pense que nous pourrions conclure là-dessus et passer aux autres sujets.

[Français]

**M. Coderre:** Je regarde vers l'avenir et non vers le passé. Nous avons pris nos responsabilités, il y a maintenant une loi, et nous devons regarder vers l'avenir. Autrefois, il y avait un agent d'intégrité et maintenant, on en fait une loi. Il faut donc se réjouir et travailler ensemble pour avoir un outil supplémentaire pour protéger ceux et celles qui veulent faire leur devoir.

**Le sénateur Ringuette:** Monsieur le ministre, Mme Boudrias a sûrement dû vous mettre au courant de mes doléances concernant le projet de loi C-25 avant votre arrivée à ce comité. Vous avez mentionné que vous êtes une personne croyant aux régions et croyant au bilinguisme.

J'aimerais bien savoir ce que vous allez proposer comme plan d'action concret au Conseil du Trésor pour avoir des fonds pour enlever le processus discriminatoire qu'il y a présentement contre les Canadiens qui vivent dans les régions et qui se sont automatiquement vu refuser, par des machines, en premier lieu, l'accès à des postes à la fonction publique. J'irais même plus loin car je n'ai pas terminé mon enquête ni mes requêtes. J'ai rencontré une jeune demoiselle, qui demeure près d'Ottawa, qui a postulé plusieurs postes pour lesquels elle était qualifiée. Le système informatique ne l'a pas automatiquement rejetée à cause de son code postal, fort heureusement. Mais, par contre, dans son curriculum vitae, elle n'avait pas certains mots-clés pour que le système informatique puisse retirer sa candidature.

Sincèrement, on a de sérieux problèmes. On a des jeunes gens qui sont désireux d'offrir leurs services à la fonction publique, d'un bout à l'autre du pays. Soixante p. 100 des emplois à l'intérieur de la fonction publique fédérale sont à Ottawa et sont limités à 0,3 p. 100 de la population, ce qui est inacceptable.

Les postulants, de ces 0,3 p. 100 de la population, qui n'inscrivent pas les mots-clés dans leur demande se voient rejettés par le système.

Des programmes sont créés pour recruter des jeunes stagiaires. Toutefois, cette nouvelle agence de la fonction publique ne semble créer que des programmes de création d'emplois trompe-l'œil pour la bureaucratie.

Que comptez-vous faire pour remédier à ce problème?

**Mr. Coderre:** I understand your concerns. However, you must be aware, as you have sat on both sides of the House, that there is a protocol and everyone has their own responsibilities.

The whole matter of employment policy and regional policy comes under the Public Service Commission. Things are not done overnight.

New legislation has just come in force on the modernization of the public service. We cannot immediately jump to the conclusion that the agency is a public employee machine.

Last week, I met the human resources management directors in Quebec City. The work is in progress and we have to give it enough time to come to fruition.

Some funds are provided for implementation after the pilot project. Besides, Ms. Barrados will address that question and the matter of her responsibilities.

We will consider all factors. The public service is a living tool that must evolve. The people responsible will do their work within the context of their duties and responsibilities.

The system which will allow us to evaluate situations within the machine of government will also allow us to adjust. The fact that we will also speak horizontally means that we will be able to adapt.

We are talking about a Canada School of the Public Service. You raised the matter of recruitment and rightly so. We have to improve our methods of recruitment and ensure representativity both linguistically and for visible minorities in the image of Canada. That must not necessarily be done at the expense of the regions.

Things have to be done properly and the Public Service Commission has the role of meeting that objective. The active chair who, I hope, will soon become the permanent chair will be able to tell you about the proposed strategy far better than I.

This is a transition period. We are aware of the situation and the questions that must be addressed. So we will analyze the whole and take on our responsibilities.

I understand that there can be some specific cases we hold dearer to our hearts. Their impact is more significant in the regions. However, in light of the proposed framework, we will be in a position to ensure that each and everyone may be able to do their own work. I am quite aware of that priority.

[English]

**Senator Downe:** Minister, I know how busy you are and I appreciate you taking the time to be here this evening.

I have a couple of questions about the independence of this position. I assume the government made the appointment this way, through Parliament, as opposed to OIC to give independence to the chair. Is that your thinking as to the process?

**M. Coderre:** Je comprends vos préoccupations. Toutefois, vous devez être consciente, pour avoir siégé des deux côtés de la Chambre, qu'il existe un protocole en place et des responsabilités sont attribuées à chacun.

Toute la question de la politique de l'emploi et de la politique au niveau régional dépend de la Commission de la fonction publique. Les choses ne se font pas du jour au lendemain.

Une nouvelle loi vient d'entrer en vigueur sur la modernisation de la fonction publique. On ne peut pas conclure immédiatement que l'agence est une machine de fonctionnaires.

J'ai rencontré la semaine dernière les directeurs de la gestion des ressources humaines à Québec. Le travail est en cours et il faut lui donner le temps de s'accomplir.

Certains fonds sont prévus pour l'implantation, suite au projet pilote. D'ailleurs, Mme Barrados vous parlera de cette question et de ses responsabilités.

Nous allons considérer tous les facteurs. La fonction publique est un outil vivant qui doit évoluer. Les responsables feront leur travail dans le cadre de leurs fonctions et de leurs responsabilités.

Le système qui nous permettra d'évaluer les situations à l'intérieur de l'appareil gouvernemental nous permettra également de nous adapter. Le fait de parler de façon horizontale également fera en sorte que nous pourrons nous adapter.

On parle d'une École de la fonction publique du Canada. Vous avez soulevé la question du recrutement, et avec raison. Il faut améliorer nos méthodes de recrutement, nous assurer d'une représentativité linguistique et au niveau des minorités visibles, le tout à l'image du Canada. Cela ne doit pas se faire nécessairement au détriment des régions.

Les choses doivent se faire en bonne et due forme, et la Commission de la fonction publique a le rôle de rencontrer cet objectif. La présidente par intérim qui, je l'espère, deviendra présidente permanente, vous parlera mieux que moi de la stratégie mise de l'avant.

Nous sommes en période de transition. Nous sommes conscients de la situation et des questions qui se posent. Nous allons donc analyser le tout et assumer nos responsabilités.

Je comprends qu'il puisse se produire des cas particuliers qui nous tiennent à cœur. Dans les régions, ces cas ont un effet plus marqué. Toutefois, à la lumière du cadre mis de l'avant, nous serons en mesure de nous assurer que chacun puisse faire son travail. Je suis tout à fait sensible à cette priorité.

[Traduction]

**Le sénateur Downe:** Monsieur le ministre, je sais que vous êtes très occupé et je vous remercie infiniment d'avoir pris le temps de venir nous voir ce soir.

J'ai une ou deux petites questions à vous poser sur l'indépendance de ce poste. Je suppose que le gouvernement a préféré la procédure parlementaire à la procédure par décret pour cette nomination afin de caractériser l'indépendance de cette présidence. Est-ce bien la raison du choix de cette procédure?

**Mr. Coderre:** This is not like the Auditor General, who is appointed by the two chambers. That is why there is a motion before the Senate. We have done the same in the House of Commons.

**Senator Downe:** The previous president was appointed for a term of up to 10 years. Why did you choose seven? Was it because some others had been done that way?

**Ms. Boudrias:** There were analyses as well as some trends we looked at concerning how long former presidents were in the job. We came to the conclusion that not many had stayed for the full 10 years. When looking at a systemic approach, we wanted to look at how new commissioners, like the Information Commissioner, who is an agent of Parliament, are appointed. They are appointed for seven-year terms. We also looked at to what extent an executive agency such as the commission should be more comparable to an agent of Parliament.

**Senator Downe:** There are some positions that have longer terms, such as the Chief Electoral Officer. I am not sure why you ruled that out.

**Ms. Boudrias:** We did not rule it out. We looked at the different options the government had. We thought that seven years was a good number of years for a person to stay in the position.

**Senator Downe:** It is a renewable appointment, is it not?

**Ms. Boudrias:** Yes. On the decision of the government, another term can be added.

**Senator Downe:** I am trying to get this clear. The person who holds the position is appointed this way so that he or she has independence from the government?

**Ms. Boudrias:** Not necessarily, no. It is an executive agency. It is not an agent of Parliament, such as the Auditor General, the Chief Electoral Officer or the Information Commissioner. Because it is an executive agency, it is an appointment of the government, but on the recommendation and the approval of the two Houses.

**Senator Downe:** Therefore, the budget is set by Treasury Board and not by Parliament.

**Ms. Boudrias:** Yes.

**Senator Downe:** Tell me about the part-time members. Are they 50 per cent part time, 80 per cent part time? Do you know how much of a part-time responsibility they will have?

**Ms. Boudrias:** That is at the discretion of the government and the president of the commission. Dr. Barrados will be in a better position to answer you in terms of how she sees the mandate and its part-time elements applying in her new organization with the new direction and the new legislation.

**M. Coderre:** Ce n'est pas comme pour le vérificateur général qui est nommé par les deux chambres. C'est la raison de la motion dont est saisi le Sénat. Nous avons procédé de même à la Chambre des communes.

**Le sénateur Downe:** Le président précédent avait été nommé pour un mandat de 10 ans. Pourquoi avez-vous ramené ce mandat à sept ans? C'est en raison de précédents?

**Mme Boudrias:** Nous avons fait des analyses et des recherches sur la durée pendant laquelle les anciens présidents étaient restés en poste. Nous en avons conclu que peu étaient allés au bout de leur mandat de 10 ans. Cherchant une approche systémique, nous voulions voir comment les nouveaux commissaires, comme le commissaire à l'information, qui est un mandataire du Parlement, sont nommés. Ils sont nommés pour des mandats de sept ans. Nous nous sommes également demandé dans quelle mesure le chef d'un service administratif tel que la Commission devrait être considéré comme un mandataire du Parlement.

**Le sénateur Downe:** Il y a des postes comme celui du directeur général des élections qui ont des mandats plus longs. Je ne suis pas sûr de comprendre pourquoi vous êtes contre.

**Mme Boudrias:** Nous ne sommes pas contre. Nous avons étudié les différentes options qui s'offraient au gouvernement. Nous avons pensé que sept ans était une bonne durée pour ce poste.

**Le sénateur Downe:** C'est une nomination renouvelable, n'est-ce pas?

**Mme Boudrias:** Oui. Sur décision du gouvernement, le mandat peut être renouvelé.

**Le sénateur Downe:** J'essaie de comprendre. La personne qui est titulaire de ce poste est nommée selon cette procédure pour assurer son indépendance vis-à-vis du gouvernement?

**Mme Boudrias:** Pas forcément. C'est un organisme administratif. Son président n'est pas mandataire du Parlement comme le vérificateur général, le directeur général des élections ou le commissaire à l'information. Comme c'est un organisme administratif, son président est nommé par le gouvernement, mais sur la recommandation et sur approbation des deux chambres.

**Le sénateur Downe:** Par conséquent, son budget est fixé par le Conseil du Trésor et non pas par le Parlement.

**Mme Boudrias:** Oui.

**Le sénateur Downe:** Parlez-moi des membres à temps partiel. C'est un temps partiel à 50 p. 100, 80 p. 100? Quelle sera leur part de responsabilité?

**Mme Boudrias:** C'est à la discrétion du gouvernement et du président de la Commission. Mme Barrados sera mieux en mesure de vous répondre et de vous donner son interprétation de son mandat et de ses composantes à temps partiel dans le contexte de la nouvelle organisation, des nouvelles orientations et de la nouvelle loi.

**Senator Downe:** They are appointed by the government, not by the president, is that right?

**Ms. Boudrias:** Yes. She is the best person to talk to you about establishing the number of hours she needs them to work with her.

**Senator Downe:** Do you have any indication of how many you are planning on appointing? You are allowed two or more. Obviously, you will have two, but will you have 20 or 30 more?

**Ms. Boudrias:** The minimum is two, as you said, senator. It will be up to the president of the commission to discuss with the government a need for additional commissioners, based on workload, representativeness and regional representation. She will have some discussion with the government as to her needs in achieving her goals.

**Senator Downe:** Are these part-time appointments for seven years as well?

**Ms. Boudrias:** I do not recall that we had a specific length of time for the part-time commissioners.

**Senator Downe:** My concern is this. If you appoint two or three people and they have a very heavy workload, they would have to be Ottawa based as opposed to regionally based; is that right?

**Ms. Boudrias:** Again, senator, I would rather have Ms. Barrados answer those questions. I think that she has a better appreciation of how she sees the restructuring of her agency.

**Senator Downe:** Although the government appoints them.

**Ms. Boudrias:** Yes.

**Mr. Coderre:** It is at arm's length.

**The Chairman:** You do not have a view on how many part-time commissioners should be appointed. You have not appointed any yet, have you?

**Mr. Coderre:** No. First, it is important to work with the president. The president is better situated to address those questions.

**The Chairman:** These are not subject to parliamentary approval?

**Mr. Coderre:** The commissioner is, yes.

**The Chairman:** But the part timers?

**Mr. Coderre:** No, they are not.

**Senator Downe:** I was finished, but you just jogged my memory on reimbursement for the part timers. I assume there is a salary range for the president. Is there a similar range for the part timers or is it a per diem rate?

**Le sénateur Downe:** Ils sont nommés par le gouvernement, pas par le président, n'est-ce pas?

**Mme Boudrias:** Oui. C'est elle qui est le mieux en mesure de vous dire combien d'heures elle compte les faire travailler.

**Le sénateur Downe:** Avez-vous une idée du nombre de nominations que vous prévoyez? Vous avez droit à deux ou plus. Il est évident que vous en aurez deux, mais en nommerez-vous 20 ou 30 de plus?

**Mme Boudrias:** Comme vous venez de le dire, monsieur le sénateur, le minimum est de deux. Il reviendra à la présidente de la commission de discuter avec le gouvernement de la nécessité de nommer des commissaires supplémentaires, en fonction de la charge de travail, de la représentativité et de la représentation régionale. Elle discutera avec le gouvernement de ses besoins pour atteindre ses objectifs.

**Le sénateur Downe:** Ces nominations à temps partiel sont aussi pour sept ans?

**Mme Boudrias:** Je ne me souviens pas que nous ayons fixé une durée de mandat précise pour les commissaires à temps partiel.

**Le sénateur Downe:** Mon problème est le suivant: si vous nommez deux ou trois personnes et qu'elles ont une charge de travail très lourde, il faudra qu'elles soient basées à Ottawa plutôt qu'en région, n'est-ce pas?

**Mme Boudrias:** Encore une fois, monsieur le sénateur, je préférerais que ce soit Mme Barrados qui réponde à ces questions. Je crois qu'elle est mieux en mesure que moi de vous parler de la restructuration de son administration.

**Le sénateur Downe:** C'est pourtant le gouvernement qui les nomme.

**Mme Boudrias:** Oui.

**M. Coderre:** Cette administration est indépendante.

**Le président:** Vous n'avez pas une idée du nombre de commissaires à temps partiel qui seront nommés? Vous n'en avez pas encore nommé?

**M. Coderre:** L'important pour commencer est de travailler avec la présidente. C'est la présidente qui est la mieux placée pour juger de ces questions.

**Le président:** Ces nominations ne sont pas assujetties à approbation parlementaire?

**M. Coderre:** Celle de la commissaire, oui.

**Le président:** Mais les commissaires à temps partiel?

**M. Coderre:** Non.

**Le sénateur Downe:** J'avais fini, mais vous venez de me faire penser au traitement des commissaires à temps partiel. Je suppose qu'il y a une échelle de salaire pour la présidente. Y a-t-il une échelle analogue pour les commissaires à temps partiel ou est-ce que c'est une indemnité quotidienne?

**Ms. Boudrias:** It is a per diem.

**The Chairman:** It remains only for me to thank the minister and Madame Boudrias for having appeared.

[*Translation*]

I trust that the committee will have an opportunity to do a more in-depth examination of the questions raised this evening by committee members.

[*English*]

I thank you for coming and for your cooperation in answering the questions that were asked of you.

Now, colleagues, we will invite Dr. Barrados, the acting president of the Public Service Commission, to come to the table.

[*Translation*]

Dr. Barrados is accompanied by Mr Gaston Arsenault, General Counsel of the Public Service Commission.

[*English*]

Welcome, Dr. Barrados, we wanted to have you here. You are no stranger to this and other parliamentary committees, but we wanted to have you here to discuss with you your plans for the Public Service Commission, given that you are already in business, have been since November, as acting president. I take it you have an opening statement to make, after which we will open the floor to questions and comments.

**Ms. Maria Barrados, Interim President, Public Service Commission:** Thank you very much for inviting me here this evening. I have with me Mr. Gaston Arseneault, Senior Legal Counsel at the Public Service Commission.

It is an honour to be here to discuss my nomination as president of the Public Service Commission of Canada, and I am indeed honoured to be recommended for this position.

[*Translation*]

I come to this position with over 25 years of experience at the Public Service Commission. I worked in a Crown corporation, for a short period, in a department, and, most recently, in the Office of the Auditor General.

For almost 10 years, I held the position of Assistant Auditor General at the OAG, where I was proud to participate in work that I believe has made a difference for Canadians. I was responsible for audits and studies on a range of issues, including human resources management, public service renewal, and accountability and for reporting performance to Parliament in the estimates.

**Mme Boudrias:** C'est une indemnité quotidienne.

**Le président:** Il ne me reste qu'à remercier le ministre et Mme Boudrias d'être venus nous voir.

[*Français*]

J'espère bien que le comité aura l'occasion d'aller plus en profondeur sur certaines des questions soulevées ce soir par les membres du comité.

[*Traduction*]

Je vous remercie d'être venus et d'avoir coopéré en répondant aux questions qui vous ont été posées.

Maintenant, chers collègues, nous invitons Mme Barrados, la présidente par intérim de la Commission de la fonction publique, à venir s'installer à la table.

[*Français*]

Mme Barrados est accompagnée de Me Gaston Arsenault, avocat général de la Commission de la fonction publique.

[*Traduction*]

Soyez la bienvenue, madame Barrados, nous voulions vous voir. Pour vous ce n'est pas nouveau, vous avez déjà comparu devant notre comité et devant d'autres comités parlementaires, mais nous voulions vous voir pour discuter avec vous de vos plans pour la Commission de la fonction publique puisque vous êtes déjà dans la place, depuis le mois de novembre, à titre de présidente intérimaire. Je suppose que vous avez une déclaration d'ouverture puis nous passerons aux questions et aux commentaires.

**Mme Maria Barrados, présidente intérimaire, Commission de la fonction publique:** Je vous remercie infiniment de m'avoir invitée à venir vous voir ce soir. Je suis accompagnée de M. Gaston Arsenault, le conseiller juridique de la Commission de la fonction publique.

C'est un grand honneur pour moi de venir discuter avec vous de ma nomination au poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada et je suis très honorée d'avoir été recommandée pour occuper ce poste.

[*Français*]

Je vais m'acquitter de ces nouvelles fonctions après avoir acquis 25 ans d'expérience à la Commission de la fonction publique. J'ai travaillé pour une société d'État pendant une courte période dans le ministère et, plus récemment, au bureau du vérificateur général.

Pendant presque 10 ans, j'ai occupé le poste de vérificatrice générale adjointe. J'étais fière de contribuer à un travail qui, je crois, a produit des résultats positifs pour les Canadiens et les Canadiennes. J'étais responsable des vérifications et des études portant sur une gamme de questions incluant la gestion des ressources humaines, le renouvellement de la fonction publique et la responsabilisation, ainsi que la reddition de comptes au Parlement dans le cadre du budget de dépenses.

*[English]*

I am a sociologist by training, with a lifelong interest in theoretical and practical issues surrounding equity, fairness and social justice, issues that have influenced my volunteer work in the community.

Since I was nominated, just as Parliament prorogued in November, I have been acting as the interim president of the PSC for over five months. This time has allowed me to learn about the organization and I am now pleased to be in the final stages of my confirmation as president of the PSC.

I would like to take a few minutes to talk about the historical role of the PSC, the upcoming changes to the organization and my vision for the future. The PSC's roots go back to 1908, when Parliament formally recognized that good government requires a body to oversee and regulate appointments and promotions within the federal public service by creating the civil service commission.

*[Translation]*

In 1967, the Civil Service Commission became the Public Service Commission, and over the years its influence and mandate have changed greatly. Today, the PSC is an independent agency reporting to Parliament, responsible for overseeing the merit system in federal public service staffing and promotion. Canadians and Parliament rely on the PSC to ensure a representative, competent public service that is non-partisan and able to serve Canadians in the official language of their choice.

*[English]*

This confirmation hearing is one of the steps in the next stage in the development of the PSC, the implementation of the new Public Service Modernization Act, which should be in place by 2006. The new roles of PSC are set out in the new act, which gives specific direction on staffing and recruitment issues, including delegation, accountability, audit and investigation, and on the political activity of public servants. Under this legislation, the PSC has been given a more focused mandate. We will concentrate more on oversight, with clear implications for some necessary organizational changes.

For example, our capacity to carry out audits will need to be significantly strengthened; the type of investigations carried out will need to be changed; the appeals function will be phased out; a number of service activities will be performed elsewhere, and those that remain will be clearly separated out from the oversight activities; development

*[Traduction]*

Je suis également sociologue de formation. Toute ma vie, je me suis intéressée aux questions théoriques et pratiques se rapportant à l'équité, à la justice et à la justice sociale. Ces questions ont aussi eu une influence sur mon travail bénévole pour la collectivité.

Comme j'ai été nommée lors de la prorogation du Parlement en novembre, j'agis à titre de présidente intérimaire de la CFP depuis plus de cinq mois. Pendant cette période, j'ai pu me familiariser avec l'organisme, et je suis maintenant heureuse d'en être aux dernières étapes de ma confirmation au poste de présidente de la CFP.

Je voudrais prendre quelques instants pour parler du rôle historique de la CFP, des changements à venir dans cet organisme et de ma vision de l'avenir. Les origines de la CFP remontent à 1908. Le Parlement avait alors formellement reconnu qu'un bon gouvernement devait se doter d'un organisme chargé de surveiller et de réglementer les nominations et les promotions dans la fonction publique fédérale. Pour ce faire, il a créé la Commission du Service civil.

*[Français]*

En 1967, la Commission des services civils est devenue la Commission de la fonction publique. Avec le temps, son influence et son mandat ont beaucoup évolué. Aujourd'hui, la Commission de la fonction publique est un organisme indépendant qui relève du Parlement et qui est responsable de la surveillance du système de dotation et de promotion fondée sur le mérite dans la fonction publique fédérale. Les Canadiens et les Canadiennes, de même que le Parlement, comptent sur la Commission de la fonction publique pour assurer une fonction publique représentative, compétente, impartiale et capable d'offrir des services dans les deux langues officielles.

*[Traduction]*

La présente audience de confirmation constitue l'une des étapes de la phase suivante d'évolution de la CFP, à savoir la mise en oeuvre de la nouvelle Loi sur la modernisation de la fonction publique qui devrait être définitivement en place d'ici 2006. Les nouveaux rôles de la CFP sont énoncés dans la nouvelle loi. Celle-ci donne une orientation spécifique sur des enjeux liés à la dotation et au recrutement tels que la délégation de pouvoirs, la responsabilisation, la vérification et les enquêtes, ainsi que les activités politiques des fonctionnaires. De plus, la CFP se voit confier un mandat plus précis. Nous allons nous concentrer davantage sur la surveillance, ce qui aura des répercussions claires sur certains changements organisationnels nécessaires.

Par exemple, notre capacité d'effectuer des vérifications devrait être renforcée de manière importante; le type d'enquêtes effectuées devra changer. La fonction des appels sera éliminée progressivement; un certain nombre d'activités liées à la prestation des services seront réalisées ailleurs et celles qui resteront seront clairement séparées des activités de surveillance;

of regulations for political activities by public servants; and a new governance structure for the commission and its part-time commissioners will need to be put in place.

The new commission will consist of at least two part-time commissioners and the president. Their role will be to renew and approve strategic direction and policies, approve regulations, inclusion orders and requests for political leave, and report annually to Parliament.

Commissioners will not have any management responsibilities and will delegate to the president operational responsibilities under the existing PSEA. They will be Order in Council appointments.

*[Translation]*

In brief, the PSC's job will be to oversee that the merit system in the public service is supported and upheld, to communicate clearly to departments what is required and how they are doing, and to report back to Parliament on our progress.

My personal objectives, if I am confirmed in the position of President of the PSC, are: to implement the spirit and intent of the Act, that is to modernize employment in the federal public service; to look after the employees of the PSC as the organization transforms; and to continue to deliver quality programs and services as part of our current and ongoing obligations.

*[English]*

As we move forward, I welcome the opportunity to work with Parliament in reviewing Estimates documents, annual reports, and any other issues that may be of interest to Parliament.

Mr. Chairman, the Canadian government created the organization that led to the PSC almost 100 years ago. That first body was given a mandate to protect merit in the system and to protect against patronage, both political and bureaucratic. I look forward to working with you and to do that to the best of my ability.

I would be happy to answer your questions.

**Senator Oliver:** Dr. Barrados, one of my first questions is what things will you audit, how will these audits take place, and will they be done by a financial auditor?

Second, I am very interested in parliamentary oversight, and on two occasions you referred to your role with Parliament and said that you want to report back to Parliament on your progress. I want to know how you see yourself coming before Parliament. Would it be a committee such as this? How regularly? Would you want to do it quarterly, once a year? The other interesting thing you say about parliamentary oversight and accountability is that

la CFP exercera un nouveau rôle, celui de réglementer les activités politiques des fonctionnaires; et une nouvelle structure de gouvernance pour la Commission et ses commissaires à temps partiel devra être mise en place.

La nouvelle commission sera constituée de deux autres commissaires ou plus à temps partiel et d'un président à temps plein. Leur rôle sera d'examiner et d'approuver les orientations et les politiques stratégiques; d'approuver les règlements et les décrets d'exclusion ainsi que les demandes de congé pour activités politiques; et de faire un rapport annuel au Parlement.

Les commissaires n'auront aucune responsabilité de gestion et délégueront les responsabilités opérationnelles au président conformément à la LEFP actuelle. Ils seront nommés par décret.

*[Français]*

En résumé, la responsabilité de la Commission de la fonction publique sera de s'assurer que le système de mérite de la fonction publique est soutenu et confirmé; de communiquer clairement au ministère leur obligation et leur indiquer comment ils s'en sont acquittés et de faire rapport au Parlement au sujet de nos progrès.

Si ma nomination au poste de présidente de la Commission de la fonction publique est confirmée, mes objectifs sont les suivants: Mettre en œuvre l'esprit et l'intention de la loi, à savoir moderniser l'emploi dans la fonction publique fédérale; porter une attention particulière au personnel de la CFP au fur et à mesure que l'organisme se transforme; continuer à fournir des services et des programmes de qualité, comme nous y oblige la loi actuelle.

*[Traduction]*

Désormais, je souhaite avoir l'occasion de travailler de concert avec le Parlement pour examiner les documents budgétaires, les rapports annuels et toute autre question qui pourrait présenter de l'intérêt pour le Parlement.

Monsieur le président, il y a presque 100 ans que le gouvernement du Canada a créé l'organisme qui est devenu la CFP. Ce premier organisme s'était vu confier le mandat de protéger le principe du mérite dans le système et d'éviter le favoritisme, tant politique que bureaucratique. Je suis impatiente de travailler avec vous et je ferai de mon mieux pour m'acquitter de mes fonctions.

Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

**Le sénateur Oliver:** Madame Barrados, pour commencer, que vérifieriez-vous, comment se feront ces vérifications et seront-elles faites par un vérificateur financier?

Deuxièmement, le contrôle parlementaire m'intéresse beaucoup et à deux reprises vous avez parlé de vos relations avec le Parlement et vous avez dit vouloir faire rapport de l'avancement de votre travail au Parlement. Quelles seront ces relations avec le Parlement? Vous présenterez-vous devant un comité comme le nôtre? Combien de fois? Une fois par trimestre, une fois par an? Autre chose intéressante à propos de ce contrôle

not only would you be reviewing Estimate documents and annual reports, but also any other issues that may be of interest to Parliament. I would like to you elaborate on that.

Does that mean if there were an issue that a particular Senate committee feels needs to be analyzed and they wanted to hear from you, it would be necessary just to phone or write and have you appear before the committee to address it? How flexible would you be on that?

**Ms. Barrados:** I will try to answer your questions very briefly, and if you have more you can ask me to expand.

On the audit side, unfortunately, I do not have much of an audit function right now. There are about six or seven auditors in place and we are in the process of building that up. How will we go about doing that? We will develop an audit plan that would do two things. We will ensure that we cover of all the activities in government in a routine way, but we will also drive it by being risk-based. Therefore when there is an area of risk, then that is where we will put our audit effort.

The work will be done by professionals who have two types of experience. We would be looking for those who have audit experience.

**Senator Oliver:** Do you mean financial audit experience?

**Ms. Barrados:** The type of experience you would get in internal audit or in the Office of the Auditor General, but we are also looking for people who have knowledge of and experience in human resource management and staffing.

We have to marry those two. To do that, we will follow standard procedures and protocols, much like the kind of approach that the Auditor General takes, with the external audit and their value for money audits in terms of the general methodology.

With respect to reporting to Parliament, currently, the old legislation, the old PSCA, provides for one report a year from the Public Service Commission that is transmitted to the House by the Minister of Heritage, so it is a transmittal role. With the new legislation, there are two ways that the Public Service Commission can report. One is through that annual report route, but also, any special report can be placed directly with Parliament without going through a minister.

In addition to that, if there are any areas of interest within the mandate of the Public Service Commission, we would be ready to come and discuss them with members of Parliament. For example, we made a presentation to the Government Operations Committee on the whistle-blowing legislation because we felt that aspects of that bill had a relationship to the Public Service Employment Act.

parlementaire, vous avez dit que non seulement vous examinerez avec lui les documents budgétaires et les rapports annuels mais aussi toute autre question qui pourrait présenter de l'intérêt pour le Parlement. J'aimerais que vous m'en disiez un peu plus.

Cela veut-il dire que s'il y a une question qu'un comité sénatorial estime nécessaire d'analyser et qu'il veut vous entendre à son sujet, il suffira de vous téléphoner ou de vous écrire pour que vous comparaissiez devant ledit comité? Sera-ce aussi facile?

**Mme Barrados:** Je vais essayer de répondre à vos questions le plus brièvement possible et si vous avez besoin de plus détails, n'hésitez pas à me le demander.

Du côté des vérifications, malheureusement, actuellement ma fonction de vérification est assez limitée. Nous n'avons que six ou sept vérificateurs et nous voulons augmenter ce service. Comment procéderons-nous? Nous mettrons en place un plan de vérification qui aura deux objectifs. Nous veillerons à couvrir toutes les activités du gouvernement de manière générale, mais nous classerons aussi les priorités en fonction des risques. Donc, s'il y a un domaine qui présente des risques, c'est à celui-ci que nous consacrerons le maximum de nos efforts de vérification.

Le travail sera fait par des professionnels qui auront deux types d'expérience. Nous chercherons des candidats qui ont une expérience de vérification.

**Le sénateur Oliver:** Vous voulez dire une expérience de vérification financière?

**Mme Barrados:** Le type d'expérience d'un service de vérification interne ou du Bureau du vérificateur général, mais nous chercherons aussi des candidats qui ont l'expérience de la gestion des ressources humaines et de la dotation en personnel.

Il faudra des candidats qui ont ces deux expériences. Pour ce faire, nous suivrons les procédures et les protocoles standard, une approche très analogue à celle de la vérificatrice générale, reposant sur les principes de la méthodologie générale de vérification externe et de vérification de l'optimisation des ressources.

Pour ce qui est des rapports au Parlement, actuellement, selon l'ancienne loi, selon la LEFP, la Commission de la fonction publique publie un rapport par an qui est déposé à la Chambre par le ministre du Patrimoine canadien et qui sert donc d'intermédiaire. La nouvelle loi prévoit pour la Commission de la fonction publique deux méthodes. Il y a la méthode habituelle du rapport annuel mais s'y ajoute la possibilité de dépôt direct auprès du Parlement de tout rapport spécial sans passer par un ministre.

De plus, nous serons prêts à venir discuter avec les parlementaires de toute question relevant du mandat de la Commission de la fonction publique qui les intéresse. Par exemple, nous avons fait une présentation au Comité des opérations gouvernementales sur la loi sur les dénonciateurs car nous estimions que certains aspects de ce projet de loi avaient un rapport avec la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

You asked how many times I would come. I would come as many times as I am invited.

**Senator Oliver:** Given the limited number of auditors you have now, what do you see the audit division of the PSC growing to in the next 12 months? You have many departments to audit.

**Ms. Barrados:** We are doing not only audits, but also what I call "active monitoring." We have delegation agreements, and I will have teams of people looking at how well those are working, and we will be doing annual assessments of those agreements. I am not calling those people my "auditors."

Your question specifically was how many will there be in 12 months. It will grow slowly, and I have to reallocate resources. As far as I can do that, I am putting in auditors. I hope that I will be able to double it by the end of the first year, and then as soon as I have a critical mass and I can get the budgets reallocated, we may be able to grow more rapidly.

**Senator Oliver:** Do you have the legal powers now to do the types of audit that you want to do, such as demanding documentation and being able to get from a department what you need to do your job?

**Ms. Barrados:** Yes, I do.

**Senator Ringuette:** I had the great pleasure of having an extensive meeting with Madame Barrados in January, and I was very impressed by her vision. I have a few short questions, almost as a follow-up to our meeting.

Last October, the Auditor General issued a report indicating that with respect to summer student employment with the federal government, 25 per cent of those jobs had been filled through bureaucratic patronage. Have you put any plans in place to eliminate that for the upcoming summer?

**Ms. Barrados:** That was a report done by the Public Service Commission. I was in the Auditor General's office at that time and I did not write it; my predecessor's staff wrote that report. They did find a problem with the summer student employment program. They have been working very hard to take corrective measures. They notified the departments, and not only that, they are also looking at any of the circumstances where they see the screening requirements are too tight, and they are not filling those positions. There is now an active monitoring of that process, and the auditors have gone back, and will go back, to ensure it is corrected.

**Senator Ringuette:** At the end of the summer, will there be a follow-up audit to see if that 25 per cent has been reduced through your action plan?

**Ms. Barrados:** The amount of auditing will be determined by the assessment of the risk, if there is any sense that the corrective measures we have taken have not worked. That means we are

Vous m'avez demandé combien de fois je viendrais. Je viendrais autant de fois que j'y serais invitée.

**Le sénateur Oliver:** Actuellement, votre effectif de vérificateurs est limité. De combien voyez-vous gonfler cet effectif au cours des 12 prochains mois? Vous avez beaucoup de ministères à vérifier.

**Mme Barrados:** Nous ne faisons pas que des vérifications. Nous faisons aussi ce que j'appelle de la «surveillance active». Nous avons des accords de délégation et j'aurai des équipes qui seront chargées de surveiller leur bon fonctionnement, et nous ferons des évaluations annuelles de ces accords. Je ne les considère pas comme des vérificateurs.

Vous m'avez demandé de combien mes effectifs augmenteront d'ici 12 mois. Ils augmenteront lentement car il me faudra réorganiser mes ressources. Tant que je le pourrai, j'ajouterais des vérificateurs. J'espère arriver à doubler cet effectif d'ici la fin de la première année et dès que j'aurai atteint un seuil de masse critique et que je pourrai réorganiser mon budget, je pourrai peut-être les faire croître plus rapidement.

**Le sénateur Oliver:** Possédez-vous actuellement l'autorité juridique nécessaire pour faire le type de vérification que vous voulez faire, comme demander à un ministère toute la documentation nécessaire pour faire votre travail?

**Mme Barrados:** Oui.

**Le sénateur Ringuette:** J'ai eu le plaisir d'avoir une longue réunion avec Mme Barrados en janvier et j'ai été fort impressionnée par sa vision. J'ai une série de petites questions qui font en quelque sorte suite à notre réunion.

En octobre dernier, la vérificatrice générale a publié un rapport sur les emplois d'été pour étudiants offerts par le gouvernement fédéral dans lequel on disait que 25 p. 100 de ces emplois étaient le résultat de favoritisme bureaucratique. Avez-vous mis en place des plans pour éliminer ce genre de problèmes pour l'été qui vient?

**Mme Barrados:** C'est un rapport qui a été fait par la Commission de la fonction publique. Je travaillais au bureau de la vérificatrice générale à l'époque et ce n'est pas moi qui l'ai écrit; c'est le personnel de mon prédécesseur qui l'a écrit. Ils avaient constaté des problèmes dans le programme d'emplois d'été pour les étudiants. Ils ont tout fait pour mettre en place des mesures correctives. Ils ont averti les ministères, et non seulement cela, ils ont également examiné les circonstances quand ils se sont aperçus que les critères de sélection étaient trop rigides et que les postes offerts n'étaient pas comblés. Cette procédure fait désormais l'objet d'une surveillance active et les vérificateurs ont refait des vérifications et continueront à en refaire jusqu'à ce que la situation soit corrigée.

**Le sénateur Ringuette:** À la fin de l'été, y aura-t-il une vérification de contrôle pour voir si votre plan d'action a permis de réduire ce pourcentage?

**Mme Barrados:** Le volume de vérifications sera déterminé par l'évaluation du risque si nous avons l'impression que les mesures correctives mises en place n'ont pas fonctionné. Cela veut dire que

actually checking now, and we are checking not only what is happening, but also the referrals. We are not making the referrals. If that has not worked, we would audit again.

**Senator Ringuette:** You expressed to me at our meeting in January that you were working on an action plan to eliminate the geographic restrictions on the hiring. You were at the phase of looking at the budget to be able to implement that action plan.

Is your action plan completed? Do you have the budget, and what is the time frame? Another major issue is the delegation of power to managers. How many, in this new budget year of 2004-05, have submitted a human resource plan to your office?

**Ms. Barrados:** On the first question, regarding the national area of selection, as you heard the minister say, we do have the money that has been approved as part of the implementation of the new legislation. As the minister also said, I have not managed to get the approvals from Treasury Board to spend that money. I am still going through the approval process. I am assured that we are close, but I do not have it.

**Senator Ringuette:** That is four months.

**Ms. Barrados:** Yes. I am working very hard at it, but we still do not have that. As we discussed, I cannot implement a broadening of the national area of selection any faster until I have the tools in place. Otherwise, if I said, "All right, tomorrow we broaden the whole area of selection so all the officer jobs in the national capital area have a national area of selection," then the volume of applications would be so high that we would never get around to hiring anyone. We must do this in a responsible manner. We must have the tools in place to do it, and I just have not received those approvals. The minute I have that all approved, then I will be able to say how fast I can move. I have told my staff, after the discussions I had with you, Senator Ringuette, and other members of Parliament, that we really should take less time than four years, because I certainly get the message about how people feel about that policy.

**Senator Ringuette:** What about the HR plans from managers, as a follow-up to the delegation of authority for hiring and so forth?

**Ms. Barrados:** That is part of the new regime, and right now there are delegation arrangements in place. We are looking at all those again, and as part of renewing of them, that element of planning is part of that. We are, for example, having a session for all human resource management specialists in the government in June, where we will have a workshop on HR planning for the participants because of the importance, obviously, of having good HR plans as they move forward.

nous vérifions actuellement et que nos vérifications portent non seulement sur l'ensemble de la situation mais également sur les dossiers sélectionnés. Ce n'est pas nous qui sélectionnons les dossiers. S'il n'y a pas de résultats, nous referons des vérifications.

**Le sénateur Ringuette:** Lors de notre rencontre en janvier, vous m'avez dit que vous prépariez un plan d'action afin d'éliminer les restrictions géographiques dans l'embauche. Vous en étiez rendu à déterminer quel budget il vous faudrait pour mettre en oeuvre ce plan d'action.

Votre plan d'action est-il terminé? Avez-vous le budget et quel est votre échéancier? Une autre question importante est celle de la délégation de pouvoirs aux gestionnaires. Combien de plans des ressources humaines avez-vous reçus à votre bureau dans le cadre du budget pour le nouvel exercice 2004-2005?

**Mme Barrados:** En réponse à votre première question, sur la zone nationale de sélection, comme vous avez entendu le ministre le dire, l'argent nécessaire a été approuvé pour la mise en oeuvre de la nouvelle loi. Le ministre a également indiqué que je n'ai pas réussi à obtenir du Conseil du Trésor les approbations nécessaires pour dépenser cet argent. Nous en sommes encore au processus d'approbation. On m'assure que ce sera pour bientôt, mais je ne l'ai pas encore.

**Le sénateur Ringuette:** Ça fait quatre mois.

**Mme Barrados:** Oui, j'y mets tous mes efforts, mais nous n'avons pas encore cette autorisation. Comme nous en avons discuté, je ne peux pas élargir plus rapidement la zone nationale de sélection tant que je n'aurai pas les outils nécessaires. En d'autres mots, si je disais: «Très bien, demain nous élargissons la zone de sélection pour que tous les postes d'agents dans la région de la capitale nationale fassent l'objet d'une sélection nationale», le nombre de demandes serait si élevé que nous ne trouverions jamais le temps d'embaucher quelqu'un. Nous devons agir de manière responsable. Nous devons avoir en place les outils nécessaires et je n'ai tout simplement pas encore reçu ces approbations. Dès l'instant que tout sera approuvé, je pourrai dire à quel rythme je pourrai avancer. J'ai dit à mon personnel, après les discussions que j'ai eues avec vous, sénateur Ringuette, et avec d'autres députés, qu'il faudrait vraiment que ça nous prenne moins que quatre ans, car je comprends très bien ce que les gens pensent de cette politique.

**Le sénateur Ringuette:** Et qu'en est-il des plans de ressources humaines des gestionnaires, suite à la délégation de pouvoirs pour l'embauche, et cetera?

**Mme Barrados:** Cela fait partie du nouveau régime et, à l'heure actuelle, il y a des modalités de délégation. Nous les réexaminons et cet élément de planification fait partie de cet examen. Par exemple, nous aurons, en juin, une séance pour tous les spécialistes en gestion des ressources humaines du gouvernement où nous aurons un atelier sur la planification des ressources humaines étant donné l'importance évidente d'avoir de bons plans.

**Senator Ringuette:** Just to give you an indication of how strongly I feel, in the Canadian Constitution, which is the paramount law of this country, there is an article that says that provincial governments cannot put up barriers to Canadians moving from one province to another to gain meaningful employment.

If the Canadian Constitution can impose that on provincial governments, why can we not be models? I guess therein lies the main argument to the Treasury Board and to the PCO, that the federal government cannot be blind or say, "Oh, no. We do not have any responsibility towards that article in the Constitution."

We are the people that put that Constitution together. Right now, in regards to the geographic barriers, we are the people who are prohibiting Canadians from one province from gaining meaningful employment in another, as per that Constitution. I think that argument is the most powerful tool in your hands. Thank you.

**Ms. Barrados:** Mr. Chairman, at the risk of getting into a big argument here, I have been advised that technically, I cannot set a national area of selection or a provincial selection area. That would be in violation of the Charter. However, the legislation does allow for the setting of other geographic regions. I understand fully what the senator is saying and that it is very hard to defend a policy that says that you have to live in Ottawa to get officer level jobs in this city, when not only are there many other qualified people in the country, but I have legislation telling me that I should be staffing a public service that is representative and diverse.

**Senator Lynch-Staunton:** I wanted to pick up where Senator Downe left off, on the role of commissioners, but if that is his area of questioning I will leave that.

**Senator Downe:** It is.

**Senator Lynch-Staunton:** I will follow the senator then after he is through.

**Senator Downe:** I have a couple of questions on the commissioners and then I have another point.

What exactly will these two or more part-time commissioners be doing for you?

**Ms. Barrados:** I see the part-time commissioners as playing a strategic role, more like a board of directors' role. I would expect them to be approving strategic direction and policies as we are shaping new policies under the new staffing agreements. They have specific obligations that relate to regulatory areas, inclusions and granting leave to take part in political activity. They would have to do those kinds of specific things, but otherwise it is a strategic role.

**Senator Downe:** You will be in charge of assigning responsibility and jobs to be done?

**Ms. Barrados:** As president of the organization, it will be my responsibility to bring that material to them. However, once they are in place, I do not have the authority to approve things entirely

**Le sénateur Ringuette:** Je veux que vous sachiez à quel point cette question est importante pour moi. Dans la Constitution canadienne, qui est la loi suprême du pays, il y a un article qui dit que les gouvernements provinciaux ne peuvent pas dresser d'obstacles à la libre circulation des Canadiens d'une province à une autre pour se trouver un bon emploi.

Si la Constitution canadienne peut imposer cela aux gouvernements provinciaux, pourquoi ne pourrions-nous pas servir de modèle? Je pense que c'est le principal argument à faire valoir au Conseil du Trésor et au BCP, à savoir que le gouvernement fédéral ne peut pas fermer les yeux ou dire: «Oh, non. Nous n'avons aucune responsabilité en vertu de cet article de la Constitution».

C'est nous qui avons rédigé cette constitution. Et maintenant, c'est nous qui empêchons les Canadiens d'une province de se trouver un bon emploi dans une autre province en dressant des barrières géographiques, contrairement à ce que prévoit la Constitution. Je pense que cet argument est votre meilleur outil. Merci.

**Mme Barrados:** Monsieur le président, au risque de susciter toute une dispute, on m'a avisée que je ne peux pas établir de zone nationale de sélection ni de zone provinciale de sélection. Ce serait contraire à la charte. Toutefois, la loi nous permet d'établir d'autres régions géographiques. Je comprends très bien ce que dit le sénateur et je sais qu'il est très difficile de défendre une politique selon laquelle il faut habiter à Ottawa pour obtenir un poste d'agent dans cette ville, alors qu'il y a non seulement d'autres personnes compétentes au pays, mais que j'ai en outre une loi qui me dit que la Commission de la fonction publique doit être représentative et diversifiée.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** J'aimerais reprendre la conversation où le sénateur Downe l'avait laissée, soit le rôle des commissaires, mais si c'est son domaine, je le lui laisse.

**Le sénateur Downe:** Oui, c'est mon domaine.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Dans ce cas, j'attendrai que le sénateur ait terminé.

**Le sénateur Downe:** J'aimerais poser quelques questions au sujet des commissaires, puis j'aimerais soulever un autre point.

Qu'est-ce que les commissaires à temps partiel, qui seront deux ou plus nombreux, feront exactement pour vous?

**Mme Barrados:** Je pense que les commissaires à temps partiel devraient jouer un rôle stratégique, un peu comme un conseil d'administration. J'attends d'eux qu'ils approuvent les nouvelles orientations et politiques stratégiques que nous allons élaborer en vertu des nouvelles ententes de dotation. Ils ont des obligations précises en matière de réglementation, d'inclusion et d'octroi de congés pour participer à des activités politiques. Mises à part ces responsabilités précises, ils jouent surtout un rôle stratégique.

**Le sénateur Downe:** Est-ce que vous allez leur confier des responsabilités et des tâches à remplir?

**Mme Barrados:** À titre de présidente, il m'appartiendra de leur fournir ces documents. Toutefois, lorsqu'ils seront en fonction, je n'aurai pas le pouvoir de tout approuver moi-même. La

on my own. I do need the commission to approve those things. There will be a number of activities that I can undertake as the head of the organization, like any other deputy minister. Those do not have to go to the commission. There are a number of things that I call service activities that we provide currently that will be separated out. Those will not go to the commission. Any of those strategic directions for the delegation agreements, what kinds of thing we are delegating, how we define political activity in the process we put in place, our audit plans, are the kinds of things that should go to the commission. Any of the regulatory areas have to go to the commission.

**Senator Downe:** Other agencies and boards have had part-time commissioners in the past and the government has tended to appoint people from the regions and to have representation from various groups. However, over time, agencies like the CRTC found it was easier not to use part timers and just go with the full timers in Ottawa because of the distance, the local people were here, and they could be at the headquarters. Would it be your view that it should be centralized in Ottawa or is there a need for people to be appointed from across the country?

**Ms. Barrados:** In my view, they have to be diverse. I have to have diversity among those commissioners. They should not be just like me because then I will not get that range of input that I need.

I have spoken to Mary Gusella, who is Chief Commissioner of the Human Rights Commission, and she has part-time commissioners. She operates with a larger number, and we have talked about things like using teleconferencing. My current vision is I would expect the commissioners to be spending two to three days a month on commission business, so that it would be possible to travel from any point in the country if those meetings are set well enough in advance.

**Senator Downe:** How many commissioners would you be recommending?

**Ms. Barrados:** To start, two.

**Senator Downe:** The last point I am concerned about actually contains two elements. The deputy ministers now have increased responsibility for staffing, and it seems to me that that may rub against the non-partisan nature of the public service because the deputy heads are almost always at-pleasure appointments. They are there at the pleasure of the Prime Minister, the government of the day, and they can be removed the same way. Are you concerned they may be unduly influenced by the minister to hire people who are not qualified, and you will only audit them after the fact?

**Ms. Barrados:** The interesting thing about the legislation is that the authority to appoint is still with the Public Service Commission.

commission devra donner son approbation. Il y a un certain nombre d'activités que je peux entreprendre à titre de chef de l'organisme, sans l'approbation de la commission, comme tout autre sous-ministre. Il y a un certain nombre de fonctions que j'appelle des activités de service que nous exécutons à l'heure actuelle qui ne seront pas soumises à la commission. Toutes les orientations stratégiques en matière d'ententes de délégation, le genre de responsabilités que nous déléguons, la manière de définir l'activité politique dans le processus que nous mettons en place, les plans de vérification, toutes les questions de ce genre devront être soumises à la commission. Toutes les questions de réglementation devront être soumises à la commission.

**Le sénateur Downe:** D'autres organismes et commissions ont eu des commissaires à temps partiel dans le passé et le gouvernement avait tendance à nommer des représentants des différentes régions et de divers groupes. Toutefois, au fil du temps, des organismes comme le CRTC ont constaté qu'il était plus facile d'avoir uniquement des commissaires à plein temps ici à Ottawa en raison de la distance. Alors, ils recrutaient des gens dans la région qui pouvaient travailler à l'administration centrale. Pensez-vous que les commissaires doivent être recrutés dans la région ou croyez-vous qu'il faut nommer des gens des différentes régions?

**Mme Barrados:** À mon avis, il nous faut de la diversité. Il me faut de la diversité parmi les commissaires. Il ne faut pas qu'ils soient juste comme moi car alors je n'obtiendrais pas la variété de points de vue dont j'ai besoin.

J'ai parlé avec Mary Gusella, qui est présidente de la Commission canadienne des droits de la personne, et elle a des commissaires à temps partiel. Ils sont plus nombreux et nous avons discuté, entre autres choses, des téléconférences. À l'heure actuelle, je pense que les commissaires devraient pouvoir consacrer de deux à trois jours par mois aux affaires de la commission de sorte qu'il serait possible pour eux de venir de n'importe où au pays à la condition que les réunions soient organisées assez longtemps d'avance.

**Le sénateur Downe:** Combien de commissaires allez-vous recommander qu'il y ait?

**Mme Barrados:** Au début, deux.

**Le sénateur Downe:** La dernière question qui m'intéresse comporte en fait deux éléments. Les sous-ministres ont maintenant une plus grande responsabilité en matière de dotation et il me semble que cela est contraire à la neutralité de la fonction publique puisque les sous-ministres sont presque toujours nommés à titre amovible. Ils restent en poste tant que cela fait l'affaire du premier ministre, du gouvernement du jour et ils peuvent être remplacés lorsqu'ils ne font plus l'affaire. Ne craignez-vous pas que leurs ministres les influencent indûment pour qu'ils embauchent des personnes non compétentes dont vous ne vérifierez la nomination qu'après le fait?

**Mme Barrados:** Ce qu'il y a d'intéressant dans la loi, c'est que le pouvoir de nomination appartient toujours à la Commission de la fonction publique.

**Senator Downe:** However, only on the recommendation of the deputy minister?

**Ms. Barrados:** The legislation that the Public Service Commission operates under now says we should delegate. We hold those authorities. We are directed to delegate those authorities, which we will try to do, but then that gives me a number of levers. It allows for delegation agreements, so I can set conditions as part of those. I set the policy and policy framework for those delegations. I will have the ability to monitor what is going on. That is much more active and involved.

Currently, we are still actually doing a lot of the work on some of the appointments and there are discussions about where some of these things are going, but my intention is to delegate. In addition, I will have audit and investigative powers.

**Senator Downe:** I am concerned as well about your watchdog and audit function. You are auditing people upon whom you are dependent for your budget. Senator Oliver talked about how much money you have for auditors. If you are an intense watchdog in terms of Treasury Board and find them in violation, these are the people you have to go to to get your budget approved. Will that not influence how tough you are on the government of the day? I think it is unfortunate that the term is not longer so you would have more independence and in case you are interested in a second term, which you may not be, but I think the same principle applies, that you are somehow beholden to the government of the day for reappointment. Do you have any comments?

**Ms. Barrados:** The first one, in terms of the budget, that is a concern. I came from the office of the Auditor General and Ms. Sheila Fraser is in the same situation. She has to go to Treasury Board for her budget. She is concerned about that. There is some effort being made to look at alternative models of financing.

I share some of that concern, because clearly you are independent and you are asked to be very independent, you have no minister, except someone to transmit your reports, and you do not want things to compromise that independence. It is an issue, and I am watching closely to see what the auditor succeeds in accomplishing on that front.

As for a longer term, I have not really thought about it very much, but I can tell you that I am now in a position take a pension without a penalty. Even in the interim period, I told my staff that I was going to do the best I could in this job and I was not going to worry about what people would say and do, and that is the way I will approach it. I am not looking for another appointment after this one.

**Senator Downe:** It is not so much you are I am concerned about, it is the government 8 or 10 years out that exploits some of the weaknesses here and appoints 42 people from across the

**Le sénateur Downe:** Cependant, seulement sur recommandation du sous-ministre?

**Mme Barrados:** La loi en vigueur à l'heure actuelle dit que la Commission de la fonction publique devrait déléguer. Nous sommes titulaires de ces pouvoirs. On nous demande de les déléguer, ce que nous essaierons de faire, mais cela me donne un certain nombre de leviers. La loi prévoit des ententes de délégation dans lesquelles je peux fixer des modalités. J'établirai la politique et le cadre politique de ces délégations. J'aurai la capacité de surveiller ce qui se passe. C'est une méthode beaucoup plus active et complexe.

À l'heure actuelle, nous faisons encore une bonne part du travail pour certaines nominations et il y a des discussions sur l'orientation, mais j'ai l'intention de déléguer. En outre, j'aurai des pouvoirs de vérification et d'enquête.

**Le sénateur Downe:** Je m'inquiète également de votre fonction de surveillance et de vérification. Vous vérifiez des gens dont vous dépendez pour votre budget. Le sénateur Oliver a demandé quel était votre budget pour les vérificateurs. Si vous surveillez de près le Conseil du Trésor et que vous constatez qu'il commet des infractions, c'est ensuite à cet organisme que vous devez vous adresser pour faire approuver votre budget. Est-ce que ça ne vous incitera pas à ménager le gouvernement du jour? Je pense qu'il est malheureux que la durée de votre mandat ne soit pas plus longue, ce qui vous aurait donné plus d'indépendance. Si vous souhaitez un deuxième mandat, ce qui ne sera peut-être pas le cas, mais je pense que le même principe s'applique, le renouvellement de votre mandat dépendra du gouvernement du jour. Avez-vous des commentaires à ce sujet?

**Mme Barrados:** La première question, celle du budget, m'inquiète. Je viens du Bureau du vérificateur général et Mme Sheila Fraser se trouve dans la même situation. Elle doit faire approuver son budget par le Conseil du Trésor. Cela la préoccupe. On cherche d'autres modèles de financement.

Je partage en partie cette préoccupation, car nous sommes indépendantes, c'est clair, et on nous demande d'être très indépendantes. Nous ne relevons d'aucun ministre, sauf pour transmettre nos rapports, et nous ne voulons pas compromettre cette indépendance. C'est un problème, et je surveille de près pour voir ce que la vérificatrice réussira à accomplir sur ce front.

Pour ce qui est d'un mandat d'une durée plus longue, je n'y avais pas vraiment beaucoup pensé, mais je peux vous dire que je pourrais d'ores et déjà prendre ma retraite sans réduction de mes prestations. Même dans l'intervalle, j'ai dit à mon personnel que j'allais faire de mon mieux et que je n'allais pas m'inquiéter de ce que les gens pourraient dire ou faire et c'est ainsi que je vais fonctionner. Je n'espère pas un nouveau mandat après celui-ci.

**Le sénateur Downe:** Ce n'est pas tellement de vous que je me préoccupe, mais du gouvernement qui, dans huit ou dix ans, pourrait exploiter certaines de ces faiblesses et nommer

country, friends and cronies, to be part-time commissioners; appoints someone as president who hopes to be reappointed and is a lapdog. There are flaws in the bill.

**Ms. Barrados:** I have an agreement with the government that they will not appoint anyone without consulting me, and that process is ongoing.

**Senator Oliver:** Do you have a veto?

**Ms. Barrados:** I do not think so, no.

**Senator Downe:** Current governments cannot bind future governments. After the next election, you may not have that agreement.

**Ms. Barrados:** That is true. There is a commitment to a five-year review of that legislation. That will be an opportunity to raise a number of these issues. We are also keeping a list of things that we are finding, questions that should be reviewed in five years to make that a better piece of legislation.

**The Chairman:** Ms. Barrados, on the question of your autonomy from the cabinet, when Ms. Boudrias was at the table with Mr. Coderre, she took the trouble to say that the Public Service Commission is not an agency of Parliament, rather, it is an executive agency. I should have asked her, I suppose, to define more precisely what the distinction is, but I did not. I will ask you, what do you make of that distinction?

**Ms. Barrados:** That is a question I have been asking people and I have all kinds of briefing notes on the subject. My understanding is that we do not have the same kind of independence that the Auditor General has.

**The Chairman:** In what sense?

**Ms. Barrados:** There are two very clear things. First, I do transmit my reports via a minister; the Auditor General does not do that.

**The Chairman:** They cannot edit them on their way to Parliament, can they?

**Ms. Barrados:** They never have.

**The Chairman:** That is not the answer I was looking for. Do you mean to tell me a minister could actually revise your report on its way to being tabled in Parliament? Surely not.

**Ms. Barrados:** I give the report to the minister. I do not see it again. Ministers have never done that. The act says "transmittal" and that is what has occurred.

Under the new legislation, I can now report directly to Parliament. That new clause makes me more like an officer of Parliament.

42 personnes d'un peu partout au pays, des amis et des copains, aux postes de commissaires à temps partiel et nommer au poste de président quelqu'un qui courbera l'échine devant ses maîtres dans l'espoir d'un second mandat. Le projet de loi comporte des faiblesses.

**Mme Barrados:** J'ai conclu une entente avec le gouvernement selon laquelle il ne nommera personne sans me consulter et ce processus est en marche.

**Le sénateur Oliver:** Avez-vous un droit de veto?

**Mme Barrados:** Je ne le pense pas, non.

**Le sénateur Downe:** Le gouvernement actuel ne peut pas créer d'obligations pour les gouvernements futurs. Après la prochaine élection, cette entente ne tiendra peut-être plus.

**Mme Barrados:** C'est vrai. La loi doit faire l'objet d'un examen quinquennal. Ce sera l'occasion de soulever un certain nombre de ces questions. Nous dressons également une liste de nos constatations, des questions qui pourraient faire l'objet d'un examen dans cinq ans afin d'améliorer la loi.

**Le président:** Madame Barrados, au sujet de votre autonomie par rapport au Cabinet, lorsque Mme Boudrias a témoigné avec M. Coderre, elle s'est donnée la peine de dire que la Commission de la fonction publique n'est pas un organisme du Parlement mais plutôt un organisme exécutif. Je suppose que j'aurais dû lui demander d'expliquer plus clairement la différence, mais je ne l'ai pas fait. Alors je vous demande à vous ce que vous pensez de cette distinction.

**Mme Barrados:** C'est une question que j'ai posée à différentes personnes et j'ai reçu toutes sortes de notes d'information à ce sujet. Je pense que cela veut dire que nous ne sommes pas aussi indépendants que la vérificatrice générale.

**Le président:** Que voulez-vous dire?

**Mme Barrados:** Il y a deux choses qui sont très claires. Premièrement, je dois transmettre mes rapports par l'entremise d'un ministre alors que ce n'est pas le cas pour la vérificatrice générale.

**Le président:** Il ne peut rien y changer avant de le déposer au Parlement, n'est-ce pas?

**Mme Barrados:** Ça ne s'est jamais fait.

**Le président:** Ce n'est pas la question que je vous ai posée. Est-ce que vous voulez dire qu'un ministre pourrait réviser votre rapport avant de le déposer au Parlement? Sûrement pas.

**Mme Barrados:** Je remets mon rapport au ministre. Je ne le revois plus. Les ministres ne l'ont jamais modifié. La loi parle de la transmission et c'est ce qui s'est produit dans le passé.

En vertu de la nouvelle loi, je peux maintenant présenter mon rapport directement au Parlement. Grâce à cette nouvelle disposition, mon poste ressemble davantage à celui d'un haut fonctionnaire du Parlement.

The other major difference compared to the Auditor General is that I hold executive powers to staff. All staffing, hiring and promotions to other positions are under my authority.

**The Chairman:** Do you consider yourself an agent of the government in that respect?

**Ms. Barrados:** Technically, I consider the commission more of an executive agency, but functioning more like a parliamentary agency as a result of the direct link to Parliament and this approval process, for example. That is quite unusual in the government.

**The Chairman:** Is there any other way? The budgetary process is the same as for the Auditor General. Most of us agree that that ought to be changed. Parliament ought to be much more involved in that process. Is there any other aspect of your duties in which you are beholden to the government? Would they have to ask Parliament to approve your dismissal?

**Ms. Barrados:** Yes, they would.

**The Chairman:** They would, but not your transfer, or, as happened so often in the past, they decided or you decided that it would be a good idea to have you appointed deputy minister of amateur sport or something.

**Ms. Barrados:** If I left voluntarily, that would be fine. I could do that. However, they could not remove me from office without coming back to Parliament. It really concerns the holding of these executive functions. There was some argument, when the bill was being discussed, that the Public Service Commission should have only audit and oversight functions. If that were the case, it would be exactly like the Auditor General.

The fact that we are holding all of those executive functions means that I must work closely with my colleagues in government, otherwise the system would not work.

**Senator Lynch-Staunton:** The role of the part-time commissioners, even though they are called “part-time,” is quite significant. Their responsibilities are quite large, based on page 4 of your presentation. They renew and approve strategic directions and policies, they approve regulations with you, including orders and requests for political leave, et cetera.

It seems that if the government were displeased with where you wanted to take the commission, they could name three or four sympathetic part-time commissioners as Order in Council appointments and just paralyse you; is that correct?

**Ms. Barrados:** Mr. Chairman, that is theoretically possible.

L'autre grande différence par rapport à la vérificatrice générale est que je détiens les pouvoirs exécutifs en matière de dotation. Toute la dotation, toute l'embauche et toutes les promotions à d'autres postes relèvent de moi.

**Le président:** À cet égard, est-ce que vous vous voyez comme un mandataire du gouvernement?

**Mme Barrados:** En fait, je considère la commission davantage comme un organisme exécutif mais qui fonctionne comme un organisme parlementaire en raison du lien direct avec le Parlement et de ce processus d'approbation, par exemple. C'est assez inhabituel au gouvernement.

**Le président:** Est-ce qu'il y a d'autres différences? Votre processus budgétaire est le même que celui de la vérificatrice générale. La plupart d'entre nous pensent qu'il faudrait le changer. Le Parlement devrait avoir un rôle beaucoup plus important dans ce processus. Est-ce qu'il y a d'autres aspects de vos fonctions pour lesquels vous êtes redétable au Parlement? Le gouvernement serait-il obligé de demander au Parlement d'approuver votre renvoi?

**Mme Barrados:** Oui.

**Le président:** C'est vrai, mais pas votre mutation ou, comme cela s'est souvent produit dans le passé, s'il décide, ou si vous décidez, que ce serait une bonne idée de vous nommer sous-ministre du Sport amateur, ou quelque chose du genre.

**Mme Barrados:** Si c'était de mon propre gré, il n'y aurait pas de problème. Je pourrais faire cela. Cependant, il ne peut pas me congédier sans l'approbation du Parlement, et ce, parce que je suis titulaire de fonctions exécutives. Lors de l'examen du projet de loi, certains ont dit que la Commission de la fonction publique ne devrait avoir que des fonctions de vérification et de surveillance. Si c'était le cas, ce serait exactement comme le Bureau du vérificateur général.

Le fait que nous ayons toutes ces fonctions exécutives veut dire que je dois collaborer étroitement avec mes collègues du gouvernement, sinon le système ne peut pas fonctionner.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Le rôle des commissaires à temps partiel, même s'ils sont officiellement «à temps partiel», est assez important. Leurs responsabilités sont très vastes, si j'en crois ce que vous dites à la page 4 de votre exposé. Ils renouvellent et approuvent les orientations et les politiques stratégiques, ils approuvent avec vous les règlements et les décrets d'inclusion ainsi que les demandes de congé pour activités politiques, et cetera.

Je pense que si le gouvernement était mécontent de l'orientation que vous donnez à la commission, il pourrait choisir trois ou quatre personnes qui sont de mèche avec lui et les nommer commissaires à temps partiel par décret, simplement pour vous paralyser; n'est-ce pas?

**Mme Barrados:** Monsieur le président, en théorie, c'est possible.

**Senator Lynch-Staunton:** More than theoretically, I am afraid. We must appreciate what handicaps you would be working under and how a vindictive government could, for whatever reason, decide that while they may not be able to remove the commissioner, they can certainly paralyse him or her by naming fellow part-time commissioners to neutralize him or her. Maybe your independence is more theoretical than actual.

**Ms. Barrados:** When I took this role on, I obtained an agreement from the current government — and I appreciate that governments and players change — that it would be better for me to go through the nomination process first and be involved in the selection of the part-time commissioners. This government agreed to do that.

I feel that given where I am in my career, and how strongly I believe in some of these things, that if I ever felt that I was being compromised in that fashion, I would be calling the chairs of the parliamentary committees to come and speak to you.

**Senator Lynch-Staunton:** I would go further than that and ask for a full hearing before committees of both Houses, who have put their confidence in you and expect that that confidence will be appreciated to the point that if there is a problem, you would come back to Parliament and outline it.

**Ms. Barrados:** Yes, I would.

**Senator Lynch-Staunton:** Something new is being tried here. There will be some bumps on the road. I am sure that this committee and our equivalent committee on the other side will want to ensure that this works properly. I wish you well.

**Senator Chaput:** I wish to return to your functions in regard to audits. You spoke about areas of risk. How would you define those areas of risk? Are they only financial risks? Will you be adding new areas of risk and what could they be?

You define the risks. I believe you will audit and then monitor. Once you have audited and monitored and the changes are not what you would like them to be, what steps are you allowed to take?

**Ms. Barrados:** Even though staffing is thought of as completely separate from financial audits and financial work, and there will not be financial audits, staffing has enormous financial implications. I had some of my people do some of the calculations. If you hire people at the entry level and they stay their entire career in the DES group, for example, that is an investment of over \$2 million per person on the part of the government. These are significant activities.

We define risk against those staffing values and directives in the preamble of the legislation for how we expect staffing to take place: Fair, transparent, equitable, representative, and the use of both official languages. These are the kinds of directives that exist. We would be looking to determine areas where there is a sense that these things are not being adhered to.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Pas seulement en théorie, je le crains. Il faut savoir les handicaps de votre fonction et savoir qu'un gouvernement vindicatif pourrait, pour quelque raison que ce soit, décider qu'à défaut de pouvoir congédier le commissaire, il peut certainement le paralyser en nommant des commissaires à temps partiel de connivence avec lui pour le neutraliser. Votre indépendance est peut-être plus théorique que réelle.

**Mme Barrados:** Quand j'ai assumé ce rôle, le gouvernement actuel a convenu — et je sais que les gouvernements et les acteurs peuvent changer — qu'il valait mieux dans mon cas que l'on procède par la voie du processus de nomination afin que je puisse participer à la sélection des commissaires à temps partiel. C'est ce que le gouvernement a accepté.

J'estime qu'à ce point de ma carrière, étant donné mes convictions, si j'avais jamais l'impression d'être compromise de cette façon, je demanderais aux présidents des comités parlementaires de venir vous parler.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** J'irais même un peu plus loin et demanderais une audience devant les comités des deux Chambres qui ont mis leur confiance en vous et qui s'attendent à ce que, en cas de problème, vous veniez l'exposer au Parlement.

**Mme Barrados:** Absolument.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** On essaie ici quelque chose de nouveau. Il y aura peut-être quelques écueils à éviter. Je suis certain que ce comité et son homologue des Communes feront le nécessaire pour que le système marche bien. Je vous souhaite bonne chance.

**Le sénateur Chaput:** Je voulais revenir à vos fonctions en matière de vérification. Vous avez parlé des secteurs de risque. Comment les définiriez-vous? S'agit-il simplement de risques financiers? Allez-vous ajouter de nouveaux secteurs de risque et que pourraient-ils être?

Vous définissez les risques. Je crois que vous allez vérifier puis surveiller. Une fois que vous avez vérifié et surveillé, si vous constatez que les changements qui ont été apportés ne correspondent pas à ce que vous souhaiteriez, quelles mesures pouvez-vous prendre?

**Mme Barrados:** Même si la dotation en personnel est considérée comme entièrement séparée des vérifications financières et du travail financier et qu'il n'y aura pas de vérifications financières, elle a des implications financières énormes. J'ai demandé qu'on fasse certains calculs pour moi. Si l'on embauche quelqu'un au niveau d'entrée et que cette personne reste toute sa carrière dans le groupe DES, par exemple, c'est un investissement de plus de 2 millions de dollars par personne pour le gouvernement. Ce sont des activités importantes.

Nous définissons le risque en fonction des valeurs et directives de dotation en personnel qui se trouvent dans le préambule de la loi: juste, transparent, équitable, représentatif et usage des deux langues officielles. C'est le genre de directives qui existe. Nous examinerions ainsi les domaines où on a l'impression que la dotation n'est pas conforme aux directives.

How do we do that? We get complaints. I get letters. If I get some letters complaining, and we review those letters, I send some of my people to take a look. If there is something that looks wrong, the auditors will go in.

We also see patterns in some of the numbers and how appointments are made. When that looks not right, that is, the risk has gone up, we send in the auditors.

The next question is what do we do with these audits and investigations and our concerns?

I have two kinds of obligations in the legislation in terms of where I go and to whom I report. I do have an obligation to the deputy ministers to whom I have delegated, so my first call is to the deputy minister to explain the problem.

As part of the delegation agreements and my feedback, my next call is on the clerk, to say I have a particular problem and this is the nature of it. If I have a very serious problem, I expect the clerk to take action. If it is not that serious a problem, it should be dealt with in the appraisal of the deputy minister.

I also can go public, which is my next step. Then my approach is very much like the Auditor General. I make a report to Parliament, and then I rely on Parliament and public persuasion to correct the actions.

I have a final power that is very strong, that the Auditor General does not have. I can remove the delegation authorities.

**The Chairman:** Take them back?

**Ms. Barrados:** Yes. In the case of the Privacy Commissioner, for example, the delegation authorities were removed and they have not yet been returned.

**Senator Day:** I wonder if you could explain briefly the relationship you expect to have, if any, with the Public Service Human Resources Management Agency?

**Ms. Barrados:** Currently, I think my relationship with that agency has to be quite close. That is because they are the ones who are managing all the other policy areas. They are managing the implementation of the legislation — a number of areas that affect me.

They also are the ones who set direction for the government. My intention in this transition period is to in fact work closely with them to try to establish the new regime. I constantly remind them of where I am independent, and I will do some things the way I think is correct and not necessarily the way the collectivity feels we should go. I do not see myself being a member of the committee of senior officials. I do not see myself being a member of that deputy minister community — the deputy breakfasts, for example.

Comment nous y prenons-nous? Nous recevons des plaintes. Je reçois des lettres. Si je reçois des lettres de plainte, après les avoir examinées, j'envoie certains collaborateurs voir ce qui se passe. S'il y a quelque chose qui semble poser un problème, on envoie les vérificateurs.

On constate aussi certaines tendances dans les chiffres et la façon dont sont faites les nominations. Quand on a l'impression qu'il y a un problème, à savoir que le risque a augmenté, nous envoyons les vérificateurs.

Vous demandez ensuite ce que nous faisons de ces vérifications et enquêtes ou problèmes?

La loi me donne deux obligations. Une vis-à-vis des sous-ministres à qui j'ai délégué des pouvoirs et je dois donc ainsi demander au sous-ministre d'expliquer le problème.

Dans le cadre des accords de délégation, je dois ensuite m'adresser au greffier, lui signaler que j'ai un problème particulier et ce qu'il en est. Si j'ai un problème très sérieux, je m'attends à ce que le greffier prenne les mesures nécessaires. Si ce n'est pas aussi grave, cela devrait figurer dans l'évaluation du sous-ministre.

Je peux aussi faire une déclaration publique, ce qui constitue l'étape suivante. À ce stade, c'est très similaire à ce que fait le vérificateur général. Je présente un rapport au Parlement et je compte alors sur le Parlement et les pressions publiques pour corriger la situation.

J'ai un dernier pouvoir qui est très important et que ne détient pas le vérificateur général. Je peux retirer les pouvoirs de délégation.

**Le président:** Les retirer?

**Mme Barrados:** Oui. Dans le cas du commissaire à la protection de la vie privée, par exemple, les pouvoirs de délégation ont été retirés et n'ont pas été rendus.

**Le sénateur Day:** Pourriez-vous nous expliquer brièvement la relation que vous vous attendez à avoir, le cas échéant, avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique?

**Mme Barrados:** Pour le moment, je dirais que ma relation avec cette agence doit être très étroite. C'est en effet elle qui gère tous les autres secteurs de politique générale. Elle gère la mise en application de la loi — un certain nombre de domaines qui me touchent.

C'est également elle qui décide de l'orientation pour le gouvernement. Mon intention, en cette période de transition, est de travailler étroitement avec elle pour essayer de mettre sur pied ce nouveau régime. Je lui rappelle constamment que je dois rester indépendante et qu'il y a un certain nombre de choses que je ferais comme je pense devoir les faire et pas nécessairement comme collectivement on voudrait me voir agir. Je ne me considère pas comme membre du comité des hauts fonctionnaires. Je ne me considère pas comme membre du groupe des sous-ministres — des petits déjeuners de sous-ministres, par exemple.

**Senator Day:** Your predecessors had been doing that, I understand.

**Ms. Barrados:** Yes, but they came from the deputy minister community and I did not. I will work closely with them in implementing the new regime.

**Senator Day:** In terms of the standards against which your audits will be conducted, is that something you will develop within the Public Service Commission, or will you be receiving direction and assistance on that from the agency?

**Ms. Barrados:** No, that will be within the Public Service Commission and I would guard that. We also set the policies.

There are areas where we will have to work with the agency, because some of the difficulties we have seen relate to how staffing and classification are combined. You appoint someone and then you reclassify his or her position. Now classification is with the agency, and you really have to look at those things together. We will have discussions about that and isolate the problems.

**Senator Day:** When you conduct your audits and your oversight, would you be looking at things like potential problems with abuse of term appointments versus permanent hiring? Would you be looking at potential bureaucratic patronage, and would you be looking at situations where students apply for summer jobs but are put on the front line? One of our other Senate committees cautioned that might have been happening with respect to one of the agencies, which is Customs. My final question in that regard is are there any government agencies, such as Customs, where you do not have authority to go in and do these things?

**Ms. Barrados:** We will look at things like term hiring, yes. I am very concerned about the use of term hiring — not that it is wrong. There is a good reason to have term hiring. However, we may have a situation where we will run a big recruitment program for post-secondary graduates. We will qualify something like 20,000. We will have 500 jobs. We have gone through this process; we have tested them and screened them and we give out a small number of jobs. In the meantime, there are many hundreds more who enter the public service through that term appointment process, that indeterminate route. There you skip around the process and the values. I have a concern about that, and it is the kind of thing we are looking at.

Bureaucratic patronage — yes, definitely. My predecessor started an initiative to look at that. We have just held a round table on it because the definition is a little tricky. We are getting all kinds of advice on how to move forward on that, but we will be talking about that. That is more of an issue in the public service today than political patronage.

I am not sure about the issue of the students on the front line — and it relates to your next question — because my mandate is for what is commonly called the “core” public service. CCRA is not part of it; the border agency is now again a part. I

**Le sénateur Day:** Je crois toutefois que vos prédécesseurs se mêlaient à ce groupe.

**Mme Barrados:** Oui, mais ils venaient des rangs de sous-ministres et ce n'est pas mon cas. Je travaillerai en étroite collaboration avec eux pour mettre en place ce nouveau régime.

**Le sénateur Day:** Pour ce qui est des normes que vous évaluerez dans vos vérifications, est-ce quelque chose que vous mettrez au point avec la Commission de la fonction publique ou recevrez-vous des directives et de l'aide de la part de l'Agence?

**Mme Barrados:** Non, ce sera avec la Commission de la fonction publique et j'y tiens. Nous arrêtons aussi nos politiques.

Il y a des domaines où nous devrons travailler avec l'Agence parce que certaines des difficultés que nous avons constatées sont liées à la façon dont se combinent la dotation et la classification. On nomme quelqu'un puis on reclassifie son poste. Maintenant, la classification relève de l'Agence et il faut considérer ces deux choses ensemble. Nous aurons des discussions à ce sujet pour éviter les problèmes.

**Le sénateur Day:** Quand vous faites vos vérifications et votre surveillance, est-ce que vous examinez les problèmes possibles d'abus de nomination pour une période déterminée plutôt qu'indéterminée? Surveillez-vous les risques de favoritisme bureaucratique et les situations où des étudiants feraient une demande d'emploi d'été mais se retrouveraient en première ligne? Un de nos autres comités sénatoriaux a signalé que c'est peut-être ce qui s'était produit dans une des agences, celle des douanes. Ma dernière question à cet égard, y a-t-il des organismes gouvernementaux, tels que les Douanes, qui ne relèvent pas de votre compétence?

**Mme Barrados:** Nous surveillons les questions de nomination pour une période déterminée. Je me préoccupe beaucoup de cette question — pas que ce soit une mauvaise pratique. Il y a de bonnes raisons de faire des nominations pour une période déterminée. Toutefois, il peut arriver que nous lancions un grand programme de recrutement de diplômés au niveau postsecondaire. Nous qualifierons quelque chose comme 20 000 de ces diplômés. Nous aurons 500 postes. Nous l'avons fait; nous les avons testés, présélectionnés et avons offert quelques emplois. En attendant, il y en a des centaines d'autres qui entrent dans la fonction publique par la méthode des nominations pour une période déterminée, par cette voie différente. Cela permet de contourner le processus et les questions de valeurs. C'est quelque chose qui me préoccupe et c'est le genre de choses que nous examinons.

Le favoritisme bureaucratique — certainement. Mon prédécesseur avait lancé une initiative pour examiner cela. Nous venons d'avoir une table ronde à ce sujet parce que la définition est un peu délicate. Nous recevons des tas d'avis sur la façon d'intervenir mais nous allons en reparler. C'est plus grave dans la fonction publique que le favoritisme politique.

Je ne sais pas trop ce qu'il en est des étudiants en première ligne — mais c'est lié à votre question suivante — parce que mon mandat est limité à ce que l'on appelle la fonction publique «centrale». L'ADRC n'en fait pas partie; l'agence frontalière en

still have a role with CCRA, but it is not the same kind of role, in that they do not hold staffing authorities delegated to them from the Public Service Commission.

**Senator Day:** Even though you are not involved in staffing, do you still have the audit authority with respect to these non-core government agencies?

**Ms. Barrados:** Generally, no. There is a section in CCRA's legislation to the effect that the Public Service Commission can opine on whether there is respect for the values. That work has not been done, so I do not know how far we can go. We have no role, for example, with something like the Canadian Food Inspection Agency or the Canada Parks Agency.

**Senator Day:** We may want you to advise us on whether this is a good idea, that you do not have any oversight there, and whether you are convinced there is adequate oversight of these agencies in the future. I suppose, going further out from the core, there are the Crowns and Crown corporations.

My final question does not relate to what you will be doing, but to what you were doing and your time with the Auditor General.

Was there ever a time when you were doing these value-for-money audits that you were concerned that you were getting too close to policy and questioning policy? How do you guard against that and how did you guard against that — or did it ever occur to you?

**Ms. Barrados:** We debated that all the time.

**Senator Day:** I thought you might.

**Ms. Barrados:** In some areas, we were quite comfortable, because you have administrative policies and you have financial policies. At the Auditor General's office, we had no problems saying that we had a role in auditing those policies. I think that was pretty clear, and certainly you would expect the Auditor General to be auditing financial policies. Other policies, such as social programs — a good area — were more difficult. We always drew the line at doing an assessment of the policy itself, but we knew when we were doing our audits on the implementation of a policy that a comment on how well it was implemented of course reflected back on the policy itself. We always worked very hard to stay on the side of discussing the implementation and leave it to members of Parliament and others to talk about the consequences of that for the policy.

**Senator Oliver:** I am very impressed with the responses you have been giving to the questions put by the various senators. I feel that the Public Service Commission will be in very good hands, and I look forward to watching and following many of the decisions you will be taking in this area.

fait à nouveau partie. J'ai tout de même un rôle pour l'ADRC mais pas le même genre de rôle en ce sens que les pouvoirs de dotation en personnel ne leur sont pas délégués par la Commission de la fonction publique.

**Le sénateur Day:** Même si vous ne vous occupez pas de la dotation en personnel, avez-vous le pouvoir de vérifier ce qui se passe dans ces organismes gouvernementaux non centraux?

**Mme Barrados:** De façon générale, non. Il y a un article de la loi sur l'ADRC qui stipule que la Commission de la fonction publique peut donner son avis quant au respect des valeurs. Cela n'a pas été fait et je ne peux donc pas vous dire jusqu'où nous pouvons aller. Nous n'avons aucun rôle, par exemple, en ce qui concerne l'Agence canadienne d'inspection des aliments ou l'Agence canadienne des parcs.

**Le sénateur Day:** Nous devrions peut-être vous demander si vous pensez que c'est une bonne idée que de ne pas vous donner le pouvoir de surveiller ces agences et si vous êtes convaincu que la surveillance voulue sera exercée. En dehors des organismes centraux, il y a les sociétés d'État.

Ma dernière question ne porte pas sur ce que vous allez faire, mais sur ce que vous faisiez et sur votre travail au Bureau du vérificateur général.

Vous est-il arrivé, quand vous faisiez ces vérifications d'optimisation des ressources, de craindre d'aborder de trop près les questions de politique et de vous interroger sur le bien-fondé d'une politique? Comment pouvez-vous éviter cela et comment l'avez-vous évité ou est-ce que vous n'y avez jamais pensé?

**Mme Barrados:** Nous en débattions tout le temps.

**Le sénateur Day:** C'est ce que je pensais.

**Mme Barrados:** Dans certains domaines, cela ne posait pas de problème, parce qu'il y a des politiques administratives et des politiques financières. Au Bureau du vérificateur général, nous n'avions pas de problème à dire que nous avions un rôle dans la vérification de ces politiques. Je crois que c'était très clair et on s'attend certainement à ce que le vérificateur général fasse la vérification des politiques financières. D'autres politiques, telles que les programmes sociaux — c'est un bon exemple — étaient plus difficiles. Nous savions que nous ne devions pas évaluer la politique elle-même, mais nous savions aussi que lorsque nous procédions à ces vérifications sur la mise en oeuvre d'une politique, un commentaire à ce sujet pouvait évidemment toucher la politique elle-même. Nous nous efforçons toujours de ne parler que de la mise en application et nous laissons aux parlementaires et aux autres le soin de parler des conséquences que cela pouvait avoir en ce qui concerne la politique.

**Le sénateur Oliver:** Je suis très impressionné par les réponses que vous avez données aux questions des sénateurs. J'ai l'impression que l'évolution de la fonction publique sera en de très bonnes mains et je surveillerai avec intérêt les décisions que vous prendrez dans ce domaine.

We met in my office about a month ago, and one of the things we discussed that I would like you to elaborate on a little is the special operating agency that was very much like a recruitment agency. What type of recruitment will you be doing and will you appoint someone to be in charge of that? Could you outline for us just how it will be done?

**Ms. Barrados:** Five months ago, the Public Service Commission was involved in a lot of activities that were not part of that core mandate, like language training, like Training Development Canada and some of the development programs.

Those have all been transferred out. We have transferred one third of the Public Service Commission activities to a more logical home.

**Senator Oliver:** Minister Coderre has responsibility for language training.

**Ms. Barrados:** That is right. They have the new school.

This still leaves us a number of things that are more in that service realm, such as the Government of Canada Web site that lists all the jobs, the process for receiving and screening applications, and ensuring that all the requirements are met in the things we are doing in language testing and the assessment of executives. We are still doing a whole gamut of things in the Public Service Commission, and I have asked whether there is another logical home for them. There is not, and there is a very important role for the government in providing a single Web site, a single place where jobs can be posted.

The approach that I have taken is to try to distinguish very clearly what I am calling "oversight" activities — audit and monitoring — from what I am calling the "service" activities. I am planning to put those all together in one section of the organization. We will do this in consultation, obviously, with other people in the government, but we will turn them into a true recruitment agency. Currently, we have many applicants and a lot of problems with volumes, except in some particular areas. We know from looking at the demographics that in another five to ten years, there will be such a turnover in government that there will have to be a different kind of recruitment. I would like this group to have the capacity to do that.

Will I be appointing someone to head this? Yes, I am in the process of doing that.

**The Chairman:** There being no further questions, Dr. Barrados, you are excused. Thank you very much for replying so candidly and thoroughly to all the questions and comments from honourable senators.

**Senator Day:** It is a shame we did not get Mr. Arseneault on the record, with a fine Acadian name like that.

**Ms. Barrados:** I had Mr. Arseneault here to answer any technical questions on the legislation. I thought it would be inappropriate, at my nomination hearing, to have him answer questions on my behalf.

Nous avons eu une rencontre dans mon bureau il y a environ un mois et nous avions entre autres discuté d'une chose dont j'aimerais que vous nous entreteniez un petit peu, à savoir l'organisme de service spécial qui ressemble beaucoup à un organisme de recrutement. Quel genre de recrutement allez-vous faire et allez-vous nommer quelqu'un responsable de cela? Pourriez-vous nous expliquer comment cela va marcher?

**Mme Barrados:** Il y a cinq mois, la Commission de la fonction publique participait à des tas d'activités qui ne faisaient pas partie de ce mandat central, comme les cours de langue, Formation et Perfectionnement Canada et certains des programmes de perfectionnement.

Tout cela a été transféré. Nous avons transféré un tiers des activités de la Commission de la fonction publique à un ministère plus approprié.

**Le sénateur Oliver:** Le ministre Coderre a la responsabilité des cours de langue.

**Mme Barrados:** En effet. Ce ministère a la nouvelle école.

Cela nous laisse un certain nombre de choses qui relèvent plus des services, comme le site Web du gouvernement du Canada qui donne la liste de tous les emplois, le processus de candidature et de sélection et nous assurer que toutes les conditions sont satisfaites dans ce que nous faisons en tests de langue et évaluation des cadres de direction. Nous continuons à faire tout un éventail de choses à la Commission de la fonction publique et j'ai demandé si certains de ces services ne seraient pas mieux situés ailleurs. Il n'existe pas, et il serait pourtant très important que le gouvernement en offre un, il n'existe pas de site unique où l'on peut afficher les emplois.

J'ai essayé de faire une distinction très claire entre ce que j'appelle les activités «de surveillance» — vérification et contrôle — et ce que j'appelle les activités de «service». Je me propose de regrouper ces dernières activités dans une division de mon organisation. Nous le ferons, évidemment, en consultation avec d'autres intéressés dans l'administration, mais nous en ferons un véritable organisme de recrutement. À l'heure actuelle, nous avons des tas de candidats et beaucoup de problèmes de volume, sauf dans certains secteurs particuliers. Nous savons d'après les données démographiques que dans cinq ou dix ans, il y aura un tel renouvellement de l'administration qu'il faudra recruter différemment. J'aimerais que ce groupe soit capable de le faire.

Est-ce que je vais nommer quelqu'un pour diriger cela? Oui, c'est ce que je suis en train de faire.

**Le président:** Comme il n'y a pas d'autres questions, madame, nous allons vous libérer. Merci beaucoup d'avoir répondu si franchement et de façon si complète à toutes les questions et aux commentaires des sénateurs.

**Le sénateur Day:** Il est dommage que nous n'ayons pas pu enregistrer M. Arseneault avec un beau nom acadien comme ça.

**Mme Barrados:** J'avais demandé à M. Arseneault de venir m'aider à répondre aux questions techniques concernant le projet de loi. Je pensais qu'il ne serait pas approprié à cette audience de lui demander de répondre aux questions à ma place.

**The Chairman:** Colleagues, the Chair will entertain a motion to the effect that this committee report to the Senate recommending that the appointment of Dr. Barrados as president of the Public Service Commission be approved.

**Senator Day:** I so move.

**The Chairman:** Colleagues, you have heard the motion. Is there any discussion on that matter?

There being none, are you ready for the question?

**Hon. Senators:** Question.

**The Chairman:** Will all those in favour of the motion please say Yea?

**Hon. Senators:** Yea.

**The Chairman:** Contrary minded?

The motion is carried unanimously.

The committee adjourned.

**Le président:** Chers collègues, la présidence est prête à recevoir une motion portant que ce comité fasse rapport au Sénat qu'il recommande la nomination de Mme Barrados à la présidence de la Commission de la fonction publique.

**Le sénateur Day:** J'en fais la proposition.

**Le président:** Chers collègues, vous avez entendu la motion. Voulez-vous en discuter?

Êtes-vous prêts à voter?

**Des voix:** Votons.

**Le président:** Que tous ceux qui sont en faveur de la motion disent Oui.

**Des voix:** Oui.

**Le président:** Avis contraire?

La motion est adoptée à l'unanimité.

La séance est levée.

---



*If undelivered, return COVER ONLY to:*

Public Works and Government Services Canada –  
Publishing and Depository Services  
Ottawa, Ontario K1A 0S5

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –  
Les Éditions et Services de dépôt  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

#### APPEARING

The Honourable Denis Coderre, P.C., M.P., President of the Queen's Privy Council for Canada.

#### WITNESSES

##### Tuesday, May 4, 2004

*From the Government of Manitoba:*

The Honourable Gregory F. Selinger, Minister of Finance;  
Ronald H. Neumann, Director, Intergovernmental Affairs,  
Department of Finance.

##### Wednesday, May 5, 2004

*From the Public Service Human Resources Management Agency of Canada:*

Monique Boudrias, Executive Vice-President.

*From the Public Service Commission:*

Maria Barrados, Interim President;  
Gaston Arseneault, General Counsel.

#### COMPARAÎT

L'honorable Denis Coderre, c.p., député, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada.

#### TÉMOINS

##### Le mardi 4 mai 2004

*Du gouvernement du Manitoba:*

L'honorable Gregory F. Selinger, ministre des Finances;  
Ronald Newmann, directeur, Affaires intergouvernementales,  
ministère des Finances.

##### Le mercredi 5 mai 2004

*De l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada:*

Monique Boudrias, première vice-présidente.

*De la Commission de la fonction publique:*

Maria Barrados, présidente intérimaire;  
Gaston Arseneault, avocat général.