



First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004

SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

National Finance

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Thursday, October 7, 2004
Wednesday, October 27, 2004

Issue No. 1

Organization meeting

and

First meeting on:

Main Estimates 2004-05

INCLUDING:
THE FIRST REPORT OF THE COMMITTEE
(Expenses incurred by the Committee during
the Third Session of the Thirty-seventh Parliament)

APPEARING:
The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P.,
President of the Treasury Board

WITNESSES:
(See back cover)

Première session de la
trente-huitième législature, 2004

SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

Finances nationales

Président :

L'honorable DONALD H. OLIVER

Le jeudi 7 octobre 2004
Le mercredi 27 octobre 2004

Fascicule n° 1

Réunion d'organisation

et

Première réunion concernant :

Le budget principal des dépenses 2004-2005

Y COMPRIS :
LE PREMIER RAPPORT DU COMITÉ
(Les dépenses du comité encourues au cours
de la troisième session de la trente-septième législature)

COMPARAÎT :
L'honorable Reg Alcock, C.P., député,
président du Conseil du Trésor

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable Joseph A. Day, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

* Austin, P.C. (or Rompkey, P.C.)	Hubley Mahovlich
Biron	Murray, P.C.
Comeau	* Kinsella
Cools	(or Stratton)
Downe	Ringuette
Ferretti Barth	Stratton
Harb	

* *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 Poy is substituted for that of the Honourable Senator Mahovlich (*October 7, 2004*).

The name of the Honourable Senator Downe is substituted for that of the Honourable Senator Finnerty (*October 7, 2004*).

The name of the Honourable Senator Smith is substituted for that of the Honourable Senator Poy (*October 25, 2004*).

The name of the Honourable Senator Mahovlich is substituted for that of the Honourable Senator Smith (*October 26, 2004*).

The name of the Honourable Senator Hubley is substituted for that of the Honourable Senator Day (*October 26, 2004*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT
DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable Joseph A. Day

et

Les honorables sénateurs :

* Austin, C.P. (ou Rompkey, C.P.)	Hubley Mahovlich
Biron	Murray, C.P.
Comeau	* Kinsella
Cools	(ou Stratton)
Downe	Ringuette
Ferretti Barth	Stratton
Harb	

* *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 Poy est substitué à celui de l'honorable sénateur Mahovlich (*le 7 octobre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Downe est substitué à celui de l'honorable sénateur Finnerty (*le 7 octobre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Smith est substitué à celui de l'honorable sénateur Poy (*le 25 octobre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Mahovlich est substitué à celui de l'honorable sénateur Smith (*le 26 octobre 2004*).

Le nom de l'honorable sénateur Hubley est substitué à celui de l'honorable sénateur Day (*le 26 octobre 2004*).

ORDER OF REFERENCE

Extract from the *Journals of the Senate*, Wednesday, October 20, 2004:

The Honourable Senator Rompkey, P.C., moved, seconded by the Honourable Senator Losier-Cool:

That the Standing Senate Committee on National Finance be authorized to examine and report upon the expenditures set out in the Estimates for the fiscal year ending March 31, 2005, with the exception of Parliamentary 10; and

That the papers and evidence received and taken on the subject during the Third Session of the Thirty-seventh Parliament be referred to the committee.

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

Le greffier du Sénat,

Paul C. Bélisle

Clerk of the Senate

ORDRE DE RENVOI

Extrait des *Journaux du Sénat*, le mercredi 20 octobre 2004 :

L'honorable sénateur Rompkey, C.P., propose, appuyé par l'honorable sénateur Losier-Cool,

Que le Comité sénatorial permanent des finances nationales soit autorisé à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses projetées dans le Budget des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005, à l'exception du crédit 10 du Parlement;

Que les mémoires reçus et les témoignages entendus sur la question au cours de la troisième session de la trente-septième législature soient renvoyés au comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Thursday, October 7, 2004
(1)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 11:35 a.m., this day, in room 257, East Block, for the purpose of organization, pursuant to rule 88.

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

In attendance: Guy Beaumier Research Officer, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to rule 88 of the *Rules of the Senate*, the committee proceeded to hold an organization meeting.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chair.

It was moved by the Honourable Senator Day that the Honourable Senator Oliver do take the Chair of this Committee.

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

It was moved by the Honourable Senator Comeau that the Honourable Senator Day be Deputy Chair of this Committee.

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

It was moved by the Honourable Senator Stratton:

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be composed of the Chair, the Deputy Chair, and one other member of the committee, to be designated after the usual consultation; and

That the Subcommittee be empowered to make decisions on behalf of the committee with respect to its agenda, to invite witnesses, and to schedule hearings.

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

It was moved by the Honourable Senator Comeau:

That the committee print its proceedings; and

That the Chair be authorized to set the number to meet demand.

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

It was moved by the Honourable Senator Day:

That, pursuant to rule 89, the Chair be authorized to hold meetings, to receive and authorize the printing of the evidence when a quorum is not present, provided that a member of the committee from both the government and the opposition be present.

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

It was moved by the Honourable Senator Comeau that the committee adopt the draft first report, prepared in accordance with rule 104.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le jeudi 7 octobre 2004
(1)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 11 h 35, dans la salle 257 de l'édifice l'Est, pour tenir sa séance d'organisation, conformément à l'article 88 du *Règlement*.

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Day, Murray, C.P., Oliver et Stratton (5).

Aussi présent : Guy Beaumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'article 88 du *Règlement du Sénat*, le comité tient sa séance d'organisation.

La greffière du comité préside à l'élection à la présidence.

Il est proposé par l'honorable sénateur Day que l'honorable sénateur Oliver soit président du comité.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Comeau que l'honorable sénateur Day soit vice-président du comité.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Stratton :

Que le Sous-comité du programme et de la procédure se compose du président, du vice-président et d'un autre membre du comité désigné après les consultations d'usage; et

Que le sous-comité soit autorisé à prendre des décisions au nom du comité relativement au programme, à inviter les témoins et à établir l'horaire des audiences.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Comeau :

Que le comité fasse imprimer ses délibérations; et

Que le président soit autorisé à fixer les quantités en fonction des besoins.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Day :

Que, conformément à l'article 89 du *Règlement*, le président soit autorisé à tenir des réunions pour entendre les témoignages et à en permettre la publication en l'absence de quorum, pourvu qu'un représentant du gouvernement et un représentant de l'opposition soient présents.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Comeau que le comité adopte l'ébauche du premier rapport préparée conformément à l'article 104 du *Règlement*.

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

It was moved by the Honourable Senator Stratton:

That the committee ask the Library of Parliament to assign research staff to the committee;

That the Chair be authorized to seek authority from the Senate to engage the services of such counsel and technical, clerical, and other personnel as may be necessary for the purpose of the committee's examination and consideration of such bills, subject-matters of bills, and estimates as are referred to it;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be authorized to retain the services of such experts as may be required by the work of the committee; and

That the Chair, on behalf of the committee, direct the research staff in the preparation of studies, analyses, summaries, and draft reports.

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

Senator Comeau informed the committee that it would be preferable if Mr. Guy Beaumier could be assigned to the committee.

Mr. Beaumier was invited to the table.

It was moved by the Honourable Senator Stratton:

That, pursuant to section 32 of the *Financial Administration Act*, authority to commit funds be conferred individually on the Chair, the Deputy Chair, and the Clerk of the Committee; and

That, pursuant to section 34 of the *Financial Administration Act*, and Guideline 3:05 of Appendix II of the *Rules of the Senate*, authority for certifying accounts payable by the committee be conferred individually on the Chair, the Deputy Chair, and the Clerk of the Committee.

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

It was moved by the Honourable Senator Comeau:

That the committee empower the Subcommittee on Agenda and Procedure to designate, as required, one or more members of the committee and/or such staff as may be necessary to travel on assignment on behalf of the committee.

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

It was moved by the Honourable Senator Stratton:

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be authorized to: 1) determine whether any member of the committee is on "official business" for the purposes of paragraph 8(3)(a) of the Senators Attendance Policy, published in the Journals of the Senate on Wednesday, June 3, 1998; and 2) consider any member of the committee to be on "official business" if that member is: (a) attending a function, event or meeting related to the work of the committee; or (b) making a presentation related to the work of the committee.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Stratton :

Que le comité demande à la Bibliothèque du Parlement d'affecter des attachés de recherche auprès du comité;

Que le président soit autorisé à demander au Sénat la permission de retenir les services de conseillers juridiques, de personnel technique, d'employés de bureau et d'autres personnes, au besoin, pour aider le comité à examiner les projets de loi, la teneur de ces derniers et les prévisions budgétaires qui lui sont renvoyés;

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à faire appel aux services des experts-conseils dont le comité peut avoir besoin dans le cadre de ses travaux;

Que le président, au nom du comité, dirige le personnel de recherche dans la préparation d'études, d'analyses, de résumés et de projets de rapport.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Le sénateur Comeau informe le comité qu'il serait préférable que M. Guy Beaumier soit assigné au comité.

M. Beaumier est invité à la table.

Il est proposé par l'honorable sénateur Stratton :

Que, conformément à l'article 32 de la *Loi sur les finances publiques*, l'autorisation d'engager les fonds du comité soit conférée au président ou, en son absence, au vice-président et à la greffière du comité; et

Que, conformément à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la directive 3 :05 de l'annexe 2 du *Règlement du Sénat*, l'autorisation d'approuver les comptes à payer au nom du comité soit conférée individuellement au président, au vice-président et à la greffière du comité.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Comeau :

Que le comité autorise le Sous-comité du programme et de la procédure à désigner, au besoin, un ou plusieurs membres du comité, de même que le personnel nécessaire, qui se déplaceront au nom du comité.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Stratton :

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à : 1) déterminer si un membre du comité remplit un « engagement public » aux fins de l'alinéa 8(3)a) de la politique relative à la présence des sénateurs publiée dans les Journaux du Sénat du mercredi 3 juin 1998 et 2) considérer qu'un membre du comité remplit un « engagement public » si ce membre : a) assiste à une réception, à une activité ou à une réunion se rapportant aux travaux du comité, ou b) fait un exposé ayant trait aux travaux du comité.

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

It was moved by the Honourable Senator Stratton:

That, pursuant to the Senate guidelines for witness expenses, the committee may reimburse reasonable traveling and living expenses for one witness from any one organization and payment will take place upon application, but that the Chair be authorized to approve expenses for a second witness should there be exceptional circumstances.

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

It was moved by the Honourable Senator Comeau:

That the Chair be authorized to seek permission from the Senate to permit coverage by electronic media of its public proceedings with the least possible disruption of its hearings; and

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be empowered to allow such coverage at its discretion.

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

The Deputy Chair made a statement.

The Chair made a statement and acknowledged the contribution of Senator Murray as past chair and as continuing member.

The Chair informed the members that he and the Deputy Chair will meet with the President of the Treasury Board, the Auditor General and the President of the Public Service Commission and will report back to the committee.

The committee discussed future business.

At 11:45 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Stratton :

Que, conformément aux lignes directrices concernant les frais de déplacement des témoins, le comité rembourse les dépenses raisonnables de voyage et d'hébergement à un témoin d'un organisme, après qu'une demande de remboursement aura été présentée, mais que le président soit autorisé à permettre le remboursement de dépenses pour un deuxième témoin de ce même organisme en cas de circonstances exceptionnelles.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Comeau :

Que le président soit autorisé à demander au Sénat la permission de diffuser ses délibérations publiques par les médias d'information électronique, de manière à déranger le moins possible ses travaux; et

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à permettre cette diffusion à sa discrétion.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Le vice-président fait une déclaration.

Le président fait une déclaration et remercie le sénateur Murray pour sa contribution à titre d'ancien président du comité et de membre assidu.

Le président informe les membres qu'il rencontra, en compagnie du vice-président, le président du Conseil du Trésor, la vérificatrice générale et le président de la Commission de la fonction publique et qu'il fera rapport de ses discussions avec ces personnes devant le comité.

Le comité discute de ses travaux futurs.

À 11 h 45, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, Wednesday, October 27, 2004
(2)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 6:50 p.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Comeau, Cools, Down, Ferretti Barth, Hubley, Mahovlich, Murray P.C., Oliver, Ringuette and Stratton (10).

OTTAWA, le mercredi 27 octobre 2004
(2)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 50, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Comeau, Cools, Down, Ferretti Barth, Hubley, Mahovlich, Murray, C.P., Oliver, Ringuette et Stratton (10).

In attendance: Guy Beaumier Research Officer, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee began its consideration of the examination of the *Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 21, 2005*.

APPEARING:

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P., President of the Treasury Board of Canada.

WITNESSES:

Treasury Board of Canada:

Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure Management & Strategies Sector;

Charles-Antoine St-Jean, Comptroller General of Canada

The Honourable Reg Alcock made a statement and, together with the other witnesses, answered questions.

At 8:26 p.m., the meeting adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

Aussi présent : Guy Beaumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Également présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 20 octobre 2004, le comité entreprend son examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

COMPARAÎT :

L'honorable Reg Alcock, C.P., député, président du Conseil du Trésor du Canada.

TÉMOINS :

Conseil du Trésor du Canada :

Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses;

Charles-Antoine St-Jean, contrôleur général du Canada.

L'honorable Reg Alcock fait une déclaration puis, aidé des autres témoins, répond aux questions.

À 20 h 26, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière suppléante du comité,

Line Gravel

Acting Clerk of the Committee

REPORT OF THE COMMITTEE

Thursday, October 7, 2004

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

FIRST REPORT

Your Committee, which was authorized by the Senate to incur expenses for the purpose of its examination and consideration of the estimates and legislation referred to it, reports pursuant to rule 104 of the Rules of the Senate, that the expenses incurred by the committee during the Third Session of the Thirty-Seventh Parliament are as follows:

With respect to its consideration of estimates and legislation:

Professional Services	\$ 2,922
Witness expenses	\$ 343
Total	\$ 3,265

Your Committee held 15 meetings, during which it heard 42 witnesses and presented 9 reports during the session. It reviewed the Main Estimates for 2003-04 and began examination of the Main Estimates for 2004-05. The committee examined three bills: Bill C-212, Bill C-18 and Bill C-27.

Respectfully submitted,

Le président,

DONALD H. OLIVER

Chair

RAPPORT DU COMITÉ

Le jeudi 7 octobre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a l'honneur de déposer son

PREMIER RAPPORT

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat à engager des dépenses aux fins d'examiner les Budgets des dépenses et les mesures législatives qui lui ont été déferés, dépose, conformément à l'article 104 du Règlement du Sénat, le relevé suivant des dépenses contractées à cette fin par le comité au cours de la troisième session de la trente-septième législature :

Relatif à l'étude des Budgets des dépenses et des mesures législatives :

Services professionnels	2 922 \$
Dépenses des témoins	343 \$
Total	3 265 \$

Votre comité a tenu 15 réunions, entendu 42 témoins et a présenté 9 rapports durant cette session. Il a examiné le Budget des dépenses 2003-2004 et a commencé l'examen du Budget des dépenses de 2004-2005. Le comité a examiné trois projets de loi soit les projets de loi C-212, C-18 et C-27.

Respectueusement soumis,

EVIDENCE

OTTAWA, Thursday, October 7, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 11:35 a.m., pursuant to rule 88 of the *Rules of the Senate*, to organize the activities of the committee.

[English]

Ms. Cathy Piccinin, Clerk of the Committee: Honourable senators, it is my duty as the clerk of the committee to preside over the election of the chair. I am prepared to receive your nominations to that effect.

Senator Day: I would like to nominate Senator Oliver for the position of chair of the Standing Senate Committee on National Finance.

Ms. Piccinin: Are there any other nominations?

Seeing no other nominations, it is moved by the Honourable Senator Day that the Honourable Senator Oliver be chair of this committee. Is it your pleasure, honourable senators, to adopt this motion?

Hon. Senators: Agreed.

Ms. Piccinin: I declare the motion carried, and I invite the Honourable Senator Oliver to assume the chair of this committee.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the chair.

The Chairman: Thank you for the confidence this vote indicates. I have a few remarks, which I will save to the end in order to move more quickly to the agenda.

The second item on the agenda is the election of a deputy chair. Senator Comeau?

Senator Comeau: I would like to propose Senator Day as deputy chair.

The Chairman: Are there any other nominations? Hearing none, all those in favour? Contrary minded? Abstentions? Carried unanimously. Congratulations, Senator Day.

Senator Day: Thank you. I will not have a speech.

The Chairman: Item No. 3 deals with the Subcommittee on Agenda and Procedure. Is anyone prepared to make a motion?

Senator Stratton: I so move.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Item No. 4 is the motion to print the committee's proceedings.

Senator Comeau: I so move.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le jeudi 7 octobre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 11 h 35, conformément à l'article 88 du *Règlement du Sénat*, pour organiser ses activités.

[Traduction]

Mme Cathy Piccinin, greffière du comité : Honorables sénateurs, il est de mon devoir de greffière du comité, de présider à l'action de la présidence. Je suis prête à recevoir les mises en candidature.

Le sénateur Day : Je propose la candidature du sénateur Oliver au poste de président du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Mme Piccinin : Y a-t-il d'autres mises en candidature?

Comme il n'y a pas d'autres mises en candidature, il est proposé par l'honorable sénateur Day que l'honorable sénateur Oliver assume la présidence de ce comité. Vous plaît-il, honorables sénateurs, d'adopter cette motion?

Des voix : D'accord.

Mme Piccinin : Je déclare cette motion adoptée et j'invite l'honorable Oliver à occuper le fauteuil.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

Le président : Je vous remercie de la confiance que vous me manifestez par ce vote. J'ai quelques observations à faire, que je vais réserver pour la fin afin que nous puissions nous occuper rapidement des points à l'ordre du jour.

Le deuxième point à l'ordre du jour est l'élection de la vice-présidence. Sénateur Comeau?

Le sénateur Comeau : J'aimerais proposer la candidature du sénateur Day à la vice-présidence.

Le président : Y a-t-il d'autres candidatures? Je n'en entends aucune. Êtes-vous tous d'accord? Y a-t-il des voix contre? Des abstentions? C'est adopté à l'unanimité. Mes félicitations, sénateur Day.

Le sénateur Day : Je vous remercie. Je ne ferai pas de discours.

Le président : Le troisième point porte sur le Sous-comité du programme et de la procédure. Quelqu'un veut-il proposer cette motion?

Le sénateur Stratton : Je la propose.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : La quatrième motion vise à autoriser l'impression des délibérations du comité.

Le sénateur Comeau : Je la propose.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

The Chairman: Number 5 deals with the authorization to hold meetings and to print evidence when a quorum is not present.

Senator Day: I so move. All in favour?

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried.

Item No. 6 deals with the financial report, and specifically that the committee adopt the report. This has already been circulated to everyone. As you know, this is the report of the spending from —

Senator Stratton: We are familiar with this.

Senator Comeau: I will move the motion.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: The motion is carried.

Item No. 7 deals with research staff.

Senator Stratton: I would move that motion, Mr. Chairman.

The Chairman: Senator Stratton moves that the committee ask the Library of Parliament to assist the committee with research analysis. We have Mr. Beaumier here. All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

Senator Comeau: I do hope Mr. Beaumier will continue to be our researcher.

The Chairman: That is the hope.

Item No. 8 asks for the authority to commit funds.

Senator Stratton: I so move.

The Chairman: It is moved by the Honourable Senator Stratton. All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: The motion is carried.

Item No. 9 deals with travel.

Senator Comeau: I would move that motion.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried.

Item No. 10 relates to the designation of members travelling on committee business? Any questions?

Senator Stratton: I so move.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried.

Le président : Le point cinq porte sur l'autorisation de tenir des réunions et d'en publier les témoignages en l'absence de quorum.

Le sénateur Day : Je propose la motion. Êtes-vous d'accord?

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : Le point six concerne le rapport financier et plus particulièrement l'adoption de ce rapport par le comité. Tout le monde a déjà reçu l'information. Comme vous le savez, il s'agit de l'état des dépenses...

Le sénateur Stratton : Nous savons tous de quoi il s'agit.

Le sénateur Comeau : Je propose cette motion.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : La motion est adoptée.

Le point sept porte sur le personnel de recherche.

Le sénateur Stratton : Je propose cette motion, monsieur le président.

Le président : Le sénateur Stratton propose que le comité demande à la Bibliothèque du Parlement d'aider le comité dans ses analyses de recherche. M. Baumier est avec nous. Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le sénateur Comeau : J'espère que M. Beaumier demeurera notre attaché de recherche.

Le président : C'est ce que nous espérons.

Le point huit vise à demander l'autorisation d'engager des fonds.

Le sénateur Stratton : Je le propose.

Le président : Cette motion est proposée par l'honorable sénateur Stratton. Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : La motion est adoptée.

La neuvième motion concerne les voyages.

Le sénateur Comeau : Je la propose.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : Adopté.

Le point dix vise à désigner des membres du comité qui se déplaceront au nom du comité. Y a-t-il des questions?

Le sénateur Stratton : J'en fais la proposition.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : Adopté.

Item No. 11 is the motion for the travelling and living expenses of witnesses.

Senator Stratton: I so move.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Item No. 12, electronic media coverage of public meetings.

Senator Comeau: I so move.

The Chairman: All in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Item No. 13 relates to the time slot for regular meetings. Our slot is Tuesdays at 9:30 a.m. and Wednesdays at 6:15 p.m. Would someone care to move that motion?

Senator Day: That has already been worked out by the whips.

The Chairman: Item No. 14, other business.

Senator Day, I know you have to leave. Is there anything you want to say before you go?

Senator Day: Nothing other than that I look forward to a productive time with you as chair, Mr. Chairman. Thank you.

The Chairman: If I may, I would like to make a couple of remarks. First, we have a new clerk. I am absolutely delighted that we have one of the finest clerks on Parliament Hill to serve this committee. I would also like to welcome back Mr. Beaumier from the Library of Parliament. They both come very highly recommended. As senators, we are lucky to have such tremendous support for the work we are about to undertake.

I also wish to say that I am absolutely delighted that the former chair, the Honourable Senator Lowell Murray, has agreed to serve on this committee. He has a wealth of experience and knowledge. Senator Murray, we look forward to your help and support. We know you will continue to make an invaluable contribution. Thank you for that.

The work of the committee, as you know, is to review the estimates. We do not adopt. We do many program reviews.

In just a moment, I will ask Mr. Beaumier to tell us what he has heard through the grapevine as to when we might receive the first estimates.

Senator Day and I intend to meet with Sheila Fraser, the Auditor General, as well as with Ms. Maria Barrados of the public service and Reg Alcock, on the machinery of government. After those meetings and after the steering committee has met, we will bring to the next meeting a list of possible subjects that we might consider.

Au point onze, nous trouvons la motion sur les frais de déplacement et de séjour des témoins.

Le sénateur Stratton : Je la propose.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : Le point douze porte sur la diffusion des délibérations publiques par médias d'information électronique.

Le sénateur Comeau : J'en fais la proposition.

Le président : Êtes-vous tous d'accord?

Des voix : D'accord.

Le président : La treizième motion porte sur l'horaire de nos réunions ordinaires. Notre plage horaire sera les mardis à 9 h 30 et les mercredis à 18 h 15. Quelqu'un peut-il proposer une motion?

Le sénateur Day : Les whips ont déjà pris des arrangements.

Le président : Le point quatorze porte sur les autres affaires.

Sénateur Day, je sais que vous devez partir. Avez-vous quoi que ce soit à nous dire avant de nous quitter?

Le sénateur Day : Rien d'autre que je me réjouis des séances productives que nous aurons avec vous à la présidence, monsieur le président. Merci.

Le président : Si je peux me permettre, j'aimerais faire quelques observations. D'abord, nous avons une nouvelle greffière. Je suis absolument ravi qu'on ait affecté l'une des greffières les plus brillantes de la Colline du Parlement à notre comité. J'aimerais également souhaiter la bienvenue à M. Beaumier, de la Bibliothèque du Parlement, qui est de retour parmi nous. Ils jouissent tous deux d'une excellente réputation. Quant à nous, les sénateurs, nous sommes très chanceux de recevoir un appui d'une telle qualité pour le travail que nous nous apprêtons à entreprendre.

Je souhaite également vous dire que je suis extrêmement content que l'ancien président, l'honorable sénateur Lowell Murray, ait accepté de siéger à ce comité. Son expérience et ses connaissances sont inestimables. Sénateur Murray, nous sommes très heureux que vous nous offriez votre aide. Nous savons que votre contribution demeurera très précieuse. Je vous en remercie.

Vous n'êtes pas sans savoir que le travail du comité consiste à examiner le budget. Ce n'est pas nous qui l'adoptons. Nous faisons beaucoup d'examen de programmes.

Dans un instant, je vais demander à M. Beaumier de nous parler des rumeurs qui courent quant au moment où nous devrions recevoir le premier budget.

Le sénateur Day et moi avons l'intention de rencontrer Sheila Fraser, vérificatrice générale, de même que Maria Barrados, de la fonction publique, et Reg Alcock, de l'appareil gouvernemental. Après ces rencontres et celle du comité de direction, nous pourrions vous présenter, à la prochaine réunion, une liste de sujets d'étude potentiels.

Without further ado, I would call on Mr. Beaumier to tell us what he has heard about possible new revised estimates.

Mr. Guy Beaumier, Researcher, Library of Parliament: You may recall last spring, when the estimates were brought down, we were informed that a be a revised version would be available in June. Of course, we had an election before that could happen. I believe it is the intent of Treasury Board at this time to table tomorrow the revised Main Estimates. At that time, or shortly thereafter, they will also have the plans and priorities, which I believe were not issued in the spring. We are starting the cycle late in the fiscal year, but that normally comes at the beginning of the cycle.

There will be no Supplementary Estimates (A) at this time. We normally do get them at this time. We will simply get the Main Estimates, which should be quite a bundle. We will then have to review them.

I do not know when the supply vote is scheduled for, but it usually follows. Perhaps someone here knows that date. We usually try to complete our interim review before that date. That would be the big item. We have a week off next week.

Senator Murray: They have supply until when?

Senator Day: My recollection is that they have it until the end of December.

Senator Murray: They had a large swatch of supply.

Mr. Beaumier: There is no real supply bill with this Main Estimates.

Senator Murray: No doubt one will come in, but there is no hurry.

Senator Day: It probably takes us to the end of the fiscal year.

The Chairman: We will all watch with great interest to see what is tabled tomorrow.

Mr. Beaumier was explaining to me earlier that this whole concept of "revised" is something that is, if I may say, epoch making or new. It is something we will all want to consider.

Do you want to make a short comment on the use of the word "revised"?

Mr. Beaumier: I do not recall having a revised Main Estimates. Normally, if you revise the estimates, you do it by means of a Supplementary Estimate.

The Chairman: Yes, it was done by way of Supplementary Estimates.

Senator Stratton: Even with a new Parliament?

Sans plus tarder, j'aimerais inviter M. Beaumier à nous faire part de ce qu'il a entendu quant à la possibilité d'une nouvelle version révisée du budget.

M. Guy Beaumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement : Vous vous rappelez sans doute qu'au printemps dernier, lorsque le budget a été présenté, on nous a informés qu'une version révisée en sortirait en juin. Bien sûr, une élection a eu lieu avant que cela ne puisse se concrétiser. Je crois que le Conseil du Trésor a l'intention de déposer dès demain une version révisée du Budget principal des dépenses. En même temps ou peu après seront présentés les plans et priorités, qui n'ont pas été diffusés au printemps, si je me rappelle bien. Nous allons commencer le cycle tard au cours de l'exercice, puisque cela vient habituellement en tout début d'exercice.

Il n'y aura pas de Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'instant. C'est habituellement à ce temps-ci de l'année qu'il est déposé. Nous allons simplement recevoir le Budget principal des dépenses, qui devrait être plutôt épais. Nous allons ensuite l'examiner.

Je ne sais pas quand le gouvernement prévoit voter les crédits, mais si tout se déroule comme à l'habitude, cela devrait suivre sous peu. Peut-être quelqu'un ici a-t-il entendu une date. Nous essayons habituellement de terminer notre examen préalable avant cette date. Ce sera le gros morceau. Nous sommes en relâche la semaine prochaine.

Le sénateur Murray : Jusqu'à quand y a-t-il déjà des crédits votés?

Le sénateur Day : Si ma mémoire est bonne, il y en a jusqu'à la fin décembre.

Le sénateur Murray : Il y en a tout un éventail.

M. Beaumier : Il n'y a pas de véritable projet de loi de crédits associé à ce Budget principal des dépenses.

Le sénateur Murray : Il est clair qu'il y en aura un bientôt, mais ce n'est pas urgent.

Le sénateur Day : Nous en avons probablement jusqu'à la fin de l'exercice.

Le président : Nous allons tous surveiller avec beaucoup d'intérêt ce qui sera présenté demain.

M. Beaumier m'a expliqué que tout ce concept de budget « révisé » fait époque, si l'on veut, c'est-à-dire qu'il est tout nouveau. Nous voudrions tous nous pencher sur la question.

Voulez-vous faire une brève observation sur l'emploi du mot « révisé »?

M. Beaumier : Je ne me souviens pas d'avoir vu un Budget principal des dépenses révisé. Habituellement, lorsqu'on révisé un budget, on le fait au moyen d'un Budget supplémentaire des dépenses.

Le président : Oui, on le révisé au moyen de budgets supplémentaires des dépenses.

Le sénateur Stratton : Même lorsqu'il y a un nouveau Parlement?

Mr. Beaumier: Yes. Normally, they are approved for the year, for the whole fiscal year. Even if an election is called it does not affect the estimates. We had an unusual situation here where prorogation interrupted the approval of the estimates.

Senator Murray: First, the explanation that the officials gave when they appeared before us in March was, "Here are the Main Estimates, but they are being revised in light of certain organizational changes announced at the time of the swearing in of the Martin government."

Second, because the estimates came in before the budget, a revised set of estimates probably would include certain spending changes consequent upon the budget. For those two reasons, the Main Estimates that we saw are what I casually refer to as a first draft. The authoritative estimates are coming in now. You are all too young to remember this, but in 1962 Mr. Diefenbaker caused the House to be dissolved in April for a June election, and after dissolution there was a currency crisis and an austerity program was imposed. I well recall that Mr. Diefenbaker was reduced from a majority to a minority, as was Mr. Martin this time. A lot of us spent the summer revising the Main Estimates. I do not know whether those estimates had already been tabled. I will have to check. We had to revise the Main Estimates to impose this austerity program in capital spending. It was a very traumatic experience for those of us in departments such as public works, I can tell you that.

The Chairman: Honourable senators, Senator Day has had to leave and there is no Liberal left at the table. It is probably appropriate, since all the business of today's meeting has now been completed, that we adjourn this meeting to the call of the chair. I thank you all for coming here this morning.

The committee adjourned.

OTTAWA, Wednesday, October 27, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:50 p.m. to examine the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

Senator Donald H. Oliver (*Chairman*) in the chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I call this first meeting of the new session of Parliament to order. This evening, we will examine the government's Main Estimates for the 2004-05 fiscal year.

M. Beaumier : Oui. Habituellement, le budget est approuvé pour l'année, pour toute l'année financière. Si une élection est déclenchée, elle n'a pas d'incidence sur le budget. La situation présente est inhabituelle, puisque la prorogation a interrompu le processus d'approbation du budget.

Le sénateur Murray : D'abord, voici l'explication que les fonctionnaires nous ont donnée lorsqu'ils ont comparu devant nous en mars : « Voici le Budget principal des dépenses, mais il sera révisé à la lumière de certains changements organisationnels, qui seront annoncés lorsque le gouvernement Martin aura prêté serment. »

Ensuite, comme ces prévisions budgétaires ont été présentées avant le véritable budget, les prévisions révisées comprendront probablement des changements apportés à la lumière du nouveau budget. Pour ces deux raisons, le Budget principal des dépenses que nous avons vu correspond à ce que je pourrais appeler une première ébauche. Le véritable budget sera déposé incessamment. Vous êtes tous trop jeunes pour vous en rappeler, mais en 1962, M. Diefenbaker a amené la Chambre à se dissoudre en avril en vue d'une élection en juin, puis après dissolution du Parlement, une crise cambiale a éclaté et un programme d'austérité a été imposé. Je me souviens bien que le gouvernement de M. Diefenbaker est passé d'une position majoritaire à une position minoritaire, tout comme celui de M. Martin cette fois-ci. Bon nombre d'entre nous avons alors dû passer l'été à réviser le Budget principal des dépenses. Je ne sais plus si ce budget avait déjà été déposé, je vais vérifier, mais chose certaine, nous avons dû réviser le Budget principal des dépenses pour imposer ce programme d'austérité dans les dépenses en capital. Ce fut une expérience très traumatisante pour ceux d'entre nous qui travaillaient pour des ministères comme celui de Travaux publics, je vous le garantis.

Le président : Honorables sénateurs, comme le sénateur Day a été contraint de nous quitter, et il n'y a plus de libéral à la table. Étant donné que tous les points à l'ordre du jour d'aujourd'hui ont été examinés, il convient probablement que nous levions la séance jusqu'à nouvelle convocation de la présidence. Je vous remercie tous de votre présence ici ce matin.

La séance est levée.

OTTAWA, le mercredi 27 octobre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 50 pour l'étude du Budget principal des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

Le sénateur Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, la première séance de la nouvelle session du Parlement est ouverte. Ce soir, nous allons étudier le Budget principal des dépenses du gouvernement pour l'année financière 2004-2005.

Ms. Cathy Piccinin, the Clerk of the Committee, is unable to join us this evening because she suffered a death in the family and had to leave the province on Monday. However, her replacement is no stranger to many here: Ms. Line Gravel, the committee's clerk from the previous session, has agreed to sit in today. Thank you, Line, for agreeing to fill in; you always do such an admirable job and we appreciate it.

This committee was first created in May 1919 as the Committee on Finance. In 1968, it became the Committee on National Finance. The committee's field of interest is government spending, either directly through the estimates or indirectly through bills that provide borrowing authority or bear upon the spending proposals identified in the estimates. The committee also has a mandate to examine the report of the Auditor General. Traditionally, it is the custom of the committee in each parliamentary session to invite the President of the Treasury Board of Canada to discuss the government's estimates for the fiscal year. I am grateful that Minister Alcock has agreed to appear again this year. We had an opportunity to begin our review of the same estimates at two meetings, on March 9 and 10, 2004. Thus, this is Mr. Alcock's second appearance before our committee on this matter.

Mr. Alcock is accompanied by Mr. Mike Joyce and Laura Danagher. Our committee has had an informative meeting with you, minister and your officials; nonetheless, we are pleased to have you here this evening. Mr. Alcock, please proceed.

Hon. Reg B. Alcock, President of the Treasury Board and Minister responsible for the Canadian Wheat Board: Mr. Chairman, honourable senators, I am pleased to be with you this evening. I enjoyed my last appearance before your committee and found the debate quite interesting. At the risk of breaking with tradition, I would like to read a statement this time rather than just launch into the discussion.

This committee's field of interest is government spending, both directly through the estimates and indirectly through bills that provide borrowing authority or that involve spending proposals identified in the estimates. That is an extremely important responsibility. I was pleased to note in Monday's article in *The Globe and Mail* that you, Mr. Chairman, are committed to enhancing this committee's oversight of government spending. I welcome your increased scrutiny and look forward to working with you and the other members of this committee to improve public-sector management and to provide better value for taxpayers' dollars.

Since we last met, my cabinet colleague the Honourable John McCallum has assumed responsibility for the Expenditure Review Subcommittee of Treasury Board. This group continues to conduct extensive reviews of government programs and

Mme Cathy Piccinin, greffière du comité, n'est pas en mesure de se joindre à nous ce soir parce qu'il y a eu un décès dans sa famille et qu'elle a dû quitter la province lundi. Cependant, sa remplaçante n'est pas une étrangère pour bon nombre d'entre nous. Mme Line Gravel, greffière du comité pendant la dernière session, a accepté de la remplacer. Merci, Line d'avoir accepté de la remplacer; vous faites toujours un travail si admirable et nous vous en sommes reconnaissants.

Ce comité a été créé en mai 1919 sous l'appellation de Comité des finances. En 1968, il est devenu le Comité des finances nationales. Son champ de compétences s'étend sur les dépenses effectuées par le gouvernement, soit directement dans le budget, soit indirectement en vertu de projets de loi portant pouvoir d'emprunt ou se rapportant aux dépenses prévues dans le budget. Le comité a aussi pour mandat d'examiner le rapport du vérificateur général. À chacune des sessions du Parlement, c'est la tradition pour le comité d'inviter le président du Conseil du Trésor du Canada à venir discuter du Budget principal des dépenses du gouvernement pour l'année financière. Je suis reconnaissant au ministre Alcock d'avoir accepté de se présenter ici de nouveau cette année. Nous avons eu l'occasion de commencer notre étude de ce même budget au cours de deux réunions tenues les 9 et 10 mars 2004. Ainsi, il s'agit de la deuxième comparution de M. Alcock devant notre comité sur cette question.

M. Alcock est accompagné de M. Mike Joyce et de Mme Laura Danagher. Notre comité a eu une réunion très informative avec vous, monsieur le ministre, et vos responsables; néanmoins, nous sommes heureux que vous soyez présent ici ce soir. Monsieur Alcock, vous avez la parole.

L'honorable Reg B. Alcock, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de la Commission canadienne du blé : Monsieur le président, honorables sénateurs, je suis heureux d'être ici ce soir. J'ai aimé ma dernière comparution devant votre comité et nous avons eu un débat très intéressant. Au risque de briser la tradition, j'aimerais cette fois lire une déclaration plutôt que de me lancer directement dans la discussion.

Le champ de compétences du comité s'étend sur les dépenses effectuées par le gouvernement, soit directement dans un budget, soit indirectement en vertu de projets de loi portant pouvoir d'emprunt ou se rapportant aux dépenses prévues dans le budget. Il s'agit d'une responsabilité extrêmement importante. J'ai été heureux de constater, dans l'article paru lundi dans *The Globe and Mail* que, monsieur le président, vous vous étiez engagé à accroître la vigilance du comité face aux dépenses du gouvernement. C'est avec joie que j'accueille cet examen plus approfondi et que j'envisage de travailler avec vous et les autres membres du comités pour améliorer la gestion du secteur public et rentabiliser davantage l'argent du contribuable.

Depuis notre dernière rencontre, mon collègue du Cabinet, l'honorable John McCallum, a assumé la responsabilité du Sous-comité sur l'examen des dépenses du Conseil du Trésor. Ce groupe continue de réaliser des examens poussés des programmes

expenditures. It will make recommendations to Treasury Board on funding decisions and reallocations. That brings me to the purpose of this evening's session.

The Main Estimates support the government's request to Parliament for authority to spend public funds. In addition, the estimates identify the spending authorities requested by individual departments and agencies for the upcoming year with a description of their programs and objectives. The Main Estimates also provide information to Parliament about previously authorized adjustments to projected spending. As part of this process, in a typical year, the President of the Treasury Board introduces four bills: interim supply in March, to provide spending authority until Parliament approves full supply; full supply in June, for spending detailed in the Main Estimates; first supplementary supply in December, supported by the supplementary estimates; and second supplementary supply in March. This year, as you know, things are a bit different.

The 2004-05 Main Estimates were originally tabled on February 24, 2004. Parliament has already provided three quarters of the spending authority required for this fiscal year. These estimates are being retabled to obtain Parliament's approval of the rest of the government's expenditure plan. This action was a result of the general election, which precluded final parliamentary approval.

When I last appeared before this committee in March, Senator Lynch-Staunton questioned the government's intention to table a new set of estimates in a few months. On October 8, I retabled the Main Estimates in Parliament. This document is identical to the version tabled eight months earlier. We have retained the original Main Estimates for three chief reasons. First, the legislation to finalize the machinery of government changes was still not in place. Second, no new substantial adjustments were required because of this restructuring. All of the major changes announced in December 2003 and July 2004 have been captured. Third, the \$1-billion reallocation targets were still being finalized. That is actually what the staff say, but there is a fourth reason, which they were too polite to say: I had my fingers rapped because of my enthusiasm. I thought if we were going to come back in a few months we could table an adjusted set to reflect some of the changes that occurred. However, members of the House objected to that because it fell outside the traditional procedures of moving estimates forward. Thus, we have come back as we should have and are now retabling exactly the same estimates. In a sense, much of the work has been done.

et des dépenses du gouvernement. Il fera des recommandations au Conseil du Trésor concernant les décisions de financement et les réaffectations de fonds. Ce qui m'amène au but de la réunion de ce soir.

Le Budget principal des dépenses vient appuyer la demande d'autorisation au Parlement de dépenser des fonds publics. De plus, le Budget principal des dépenses précise les demandes de pouvoir de dépenser des ministères et organismes individuels pour l'année en cours, avec une description de leurs programmes et de leurs objectifs. Le Budget principal des dépenses fournit également de l'information au Parlement au sujet des rajustements apportés aux dépenses prévues. Dans le cadre de ce processus, dans une année typique, le président du Conseil du Trésor présente quatre projets de loi : un projet de loi de crédits provisoires en mars, pour autoriser un pouvoir de dépenser jusqu'à ce que le Parlement approuve la totalité des crédits, un projet de loi sur la totalité des crédits en juin, pour les dépenses précisées en détail dans le Budget principal des dépenses; un premier projet de loi de crédits supplémentaires en décembre, s'appuyant sur le Budget supplémentaires des dépenses; et un deuxième projet de loi de crédits supplémentaires en mars. Cette année, comme vous le savez, les choses sont légèrement différentes.

Le Budget principal des dépenses de 2004 -2005 a été déposé initialement le 24 février 2004. Le Parlement a déjà autorisé les trois quarts des dépenses nécessaires pour l'exercice financier. Ce budget est déposé de nouveau pour obtenir l'approbation du Parlement pour le reste du plan de dépenses du gouvernement. Ce geste a été le résultat de l'élection générale qui a été déclenchée et qui n'a pas permis l'approbation parlementaire finale.

Lorsque j'ai comparu la dernière fois devant ce comité, en mars, le sénateur Lynch-Staunton a posé des questions sur les intentions du gouvernement de déposer un nouvel ensemble de prévisions budgétaires dans quelques mois. Le 8 octobre, j'ai déposé une nouvelle fois le Budget principal des dépenses au Parlement. Ce document est identique à celui qui a été déposé huit mois plus tôt. Nous avons conservé le Budget principal des dépenses initial pour trois raisons principales. Premièrement, la législation pour finaliser les changements à l'appareil gouvernemental n'était toujours pas en place. Deuxièmement, aucun nouveau rajustement substantiel n'était nécessaire en raison de cette restructuration. Tous les principaux changements annoncés en décembre 2003 et juillet 2004 avaient été inclus. Troisièmement, les cibles de la réaffectation de fonds de un milliard de dollars étaient toujours en voie de finalisation. C'est, en fait, ce que le personnel dit, mais il y a une quatrième raison, qu'il est bien trop poli pour divulguer : je me suis fait taper sur les doigts à cause de mon trop grand enthousiasme. Je pensais que si nous allions revenir dans quelques mois, nous pourrions déposer un ensemble de prévisions ajustées pour refléter certains des changements survenus. Cependant, les députés se sont opposés à cette mesure parce qu'elle ne respecte pas la méthode traditionnelle de présentation du Budget principal des dépenses. Ainsi, nous sommes revenus devant le Parlement comme nous aurions dû le faire et nous déposons une nouvelle fois exactement le même Budget principal des dépenses. En un sens, une bonne part du travail a déjà été fait.

For the next steps in the process, we have set the following schedule: The first regular supplementary estimates will be tabled on November 4; final details regarding the budget's \$1-billion reallocation exercise for 2004-05 will be reflected in the supplementary estimates; and supply bills in support of the Main and Supplementary Estimates will be introduced on December 9. The 2004-05 Main Estimates provide information on \$186.1 billion in government expenditures, including \$2.8 billion in non-budgetary expenditures for loans and investments and \$183.3 billion in budgetary spending.

I will speak for a moment about what we are trying to achieve through the funds in the Main Estimates.

The Government of Canada remains committed to improving reporting to Parliament and to providing Canadians with more information on our performance. This is a particularly high priority for Treasury Board Secretariat, which has three key areas of activity for the future. The first is management performance to maintain the highest standards of public management by ensuring that management expectations are defined, measurable and achievable by departments and agencies. The second is expenditure management to ensure that resources are aligned to achieve government priorities. This priority will focus on ensuring that ministers have the opportunity to annually assess and decide the reallocation of existing spending from lower to higher priorities. Improved expenditure management will also enable parliamentary committees, like this one, to have better information so they can play a more active role in the estimates process to provide broader oversight of government spending and management. The third is financial management and control, whereby the Office of the Comptroller General seeks to ensure effective control, oversight and monitoring of public expenditures so that value for money is a core consideration in spending, expenditure review and management decisions.

During my appearance before this committee in March, Senator Stratton asked me about controllership. I replied then that a major change was required. Tonight, I am pleased to report that we have made significant progress on this front. On May 6, I announced the appointment of Charles-Antoine St-Jean as the new Comptroller General for Canada — and he is with us tonight.

Mr. St-Jean will provide overall leadership in ensuring that departments comply with Treasury Board policies for strong expenditure control and rigorous stewardship of public funds. The comptroller general will review and sign off on policy proposals to ensure that expenditure plans are sound. Re-establishing the Office of the Comptroller General is a key part of our effort to strengthen financial oversight across the federal government. One of Mr. St-Jean's most important

Pour les étapes suivantes du processus, nous avons fixé le calendrier suivant. Le premier Budget supplémentaire des dépenses régulier sera déposé le 4 novembre; les derniers détails concernant l'exercice budgétaire de réaffectation des fonds de un milliard de dollars pour 2004-2005 sera reflété dans le Budget supplémentaire des dépenses; et des projets de loi de crédits à l'appui du Budget principal des dépenses et du Budget supplémentaire des dépenses seront présentés le 9 décembre. Le Budget principal des dépenses de 2004-2005 donne de l'information sur des dépenses gouvernementales de 186,1 milliards de dollars, ce qui comprend 2,8 milliards de dollars de dépenses non budgétaires pour des prêts et des placements et 183,3 milliards de dollars en dépenses budgétaires.

Je vais parler un instant de ce que nous essayons d'accomplir avec les fonds prévus dans le Budget principal des dépenses.

Le gouvernement du Canada garde son engagement d'améliorer les rapports déposés au Parlement et de fournir plus d'information aux Canadiens sur son rendement. Il s'agit d'une priorité particulièrement élevée pour le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui a défini trois secteurs d'activités pour l'avenir. Le premier est le rendement en matière de gestion pour maintenir les normes de gestion publique les plus élevées en veillant à ce que les attentes en matière de gestion soient définies, mesurables et réalisables par les ministères et les organismes. Le deuxième est la gestion des dépenses pour s'assurer que les ressources correspondent aux priorités gouvernementales à respecter; dans le cadre de cette priorité, les ministres pourront chaque année envisager la réaffectation des ressources, des priorités les moins élevées aux priorités les plus élevées, et prendre des décisions en conséquence. Une meilleure gestion des dépenses permettra également aux comités parlementaires, comme le vôtre, de disposer d'une information de meilleure qualité afin de pouvoir jouer un rôle plus actif dans le processus budgétaire et assurer une fonction de surveillance accrue des dépenses et de la gestion du gouvernement. Le troisième secteur d'activité est la gestion et le contrôle financiers au moyen desquels le Bureau du contrôleur général vise à assurer un contrôle efficace, la surveillance et le suivi des dépenses publiques pour que l'optimisation des ressources soit un facteur clé dans les décisions prises en matière de dépenses, d'examen des dépenses et de gestion.

Au moment de ma comparution devant ce comité en mars, le sénateur Stratton m'a posé des questions au sujet de la fonction du contrôleur. J'ai répondu alors qu'un changement majeur était nécessaire. Ce soir, je suis heureux de vous faire part du fait que nous avons réalisé des progrès substantiels à cet égard. Le 6 mai, j'ai annoncé la nomination de M. Charles-Antoine St-Jean à titre de contrôleur général du Canada — et il est avec nous ce soir.

M. St-Jean aura comme mission de fournir le leadership global nécessaire pour faire en sorte que les ministères se conforment aux politiques du Conseil du Trésor visant à contrôler les dépenses et à gérer les finances publiques de façon rigoureuse. Le contrôleur général analysera et approuvera les propositions en matière de politique pour assurer une saine planification des dépenses. Le rétablissement du Bureau du contrôleur général est un élément clé de notre effort pour renforcer la surveillance financière à l'échelle

responsibilities is to promote the stronger financial controls that are essential to ensure rigorous stewardship of public funds and value for money.

I am encouraged by the new initiatives Mr. St-Jean has chosen to undertake first. These include providing leadership to ensure that appropriate frameworks and policies and guidance on controls are available across the federal public service; promoting transparency and openness of financial activity, including systems for accounting, asset management and procurement; and building financial management and audit capacity to nurture and manage professional development of the financial management and internal audit communities, including establishing accreditation and certification standards and advising on the modules of the public service learning curriculum. We are also deploying better tools to improve the Main Estimates process.

For example, the new Expenditure Management Information System, EMIS, will integrate government-wide information and provide a common database for all departments, agencies and Treasury Board Secretariat. This will enable on-line sharing of expenditure management and performance information and production of the Annual Reference Level Update and Main Estimates for 2005-06. Members of this committee have also expressed a desire to make the supplementary estimates process less confusing. Again, I can report that we are responding to your expectations.

For example, changes in format are being introduced to increase transparency and to improve the consistent treatment of information across estimates documents. These enhancements will result in incremental spending items being displayed with explicit identification of where offsets are being used to provide parliamentary spending authority. This will include a full summary reflecting all the changes since the Main Estimates.

Better summary tables are also under development. For example, a new summary of changes to voted appropriations will highlight all adjustments being proposed by individual departments in their supplementary estimates. We will also provide a summary of supplementary estimates by standard object of expenditure. In addition, a summary of government-wide initiatives is provided at the front end of the document, providing more context around these horizontal requirements.

du gouvernement fédéral. Une des responsabilités les plus importantes de M. St-Jean est de promouvoir les contrôles financiers plus rigoureux qui sont essentiels pour assurer une gestion rigoureuse des fonds publics et l'optimisation des ressources.

Je suis encouragé par les nouvelles initiatives que M. St-Jean a décidé d'entreprendre en premier. Cela comprend le fait de fournir un leadership qui permettra de s'assurer que des cadres de référence appropriés ainsi que des politiques et des lignes directrices en matière de mesures de contrôle soient à la disposition de l'ensemble de la fonction publique fédérale; de promouvoir la transparence et l'ouverture en matière financière, y compris en ce qui concerne les systèmes de comptabilité, de gestion des actifs et d'approvisionnement; et la mise en valeur des capacités en matière de gestion financière et de vérification pour favoriser et gérer le perfectionnement professionnel des collectivités de la gestion financière et de la vérification interne, y compris au moyen de l'établissement de normes d'accréditation et d'agrément et de recommandations au sujet des modules du programme d'apprentissage de la fonction publique. Nous mettons en œuvre également de meilleurs outils pour améliorer le processus de présentation du Budget principal des dépenses.

Par exemple, le nouveau système d'information sur la gestion des dépenses, SIGD, permettra l'intégration de l'information pangouvernementale afin de constituer une base de données commune pour tous les ministères et organismes et pour le Secrétariat du Conseil du Trésor et de permettre le partage en ligne d'informations sur la gestion des dépenses et le rendement ainsi que l'élaboration de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et du Budget principal des dépenses pour 2005-2006. Les membres du comité ont également exprimé le désir de faire en sorte que le processus lié à la présentation du Budget supplémentaire des dépenses entraîne moins de confusion. Encore une fois, je peux dire aux membres du comité que nous allons répondre à leurs attentes.

Par exemple, des changements ont été apportés à la présentation pour accroître la transparence et améliorer le traitement uniforme de l'information dans l'ensemble des documents du budget. Ces améliorations feront en sorte que les éléments de dépenses qui augmentent seront indiqués, accompagnés d'une explication précisant clairement où on a utilisé des contreparties pour accorder l'autorité de dépenser parlementaire. Cela inclura un résumé complet reflétant tous les changements survenus depuis le dépôt du Budget principal des dépenses.

De meilleurs tableaux récapitulatifs sont également en voie d'élaboration. Par exemple, un nouveau sommaire des changements touchant les crédits votés mettra en relief tous les rajustements proposés par les ministères individuels dans leur Budget supplémentaire des dépenses. Nous allons également fournir un sommaire du Budget supplémentaire des dépenses par article courant de dépenses. De plus, un sommaire des initiatives pangouvernementales est fourni au début du document, fournissant un contexte plus élaboré entourant ces exigences horizontales.

I could continue detailing other initiatives for improving the main and supplementary estimates process, but I want to leave sufficient time to answer your questions.

Before I conclude, let me say a word or two about our overarching strategy in this area.

On October 8, the same day I retabled the Main Estimates, I also tabled the government's Report on Plans and Priorities. In that document, Treasury Board Secretariat committed to improve reports to Parliament, the key element for enhancing accountability, providing a whole-of-government perspective and better aligning departmental efforts to government priorities. More specifically, the secretariat is committed to reform of the estimates and reporting that focuses on results reporting at both the departmental and government-wide level, and response to parliamentarians' concerns related to transparency, clarity and timeliness, while emphasizing the use of technology to provide parliamentarians with options for access to greater detail on program spending. The result will be a stronger capacity to promote accountability, transparency and good governance, a more streamlined approach to reporting and better information to support Parliament in expenditure approval and oversight.

When I originally tabled this year's Main Estimates on February 24, I noted that one of the top priorities of this government is value for money. That commitment has strengthened in the intervening months. More than ever, the Government of Canada is working on many fronts to increase accountability and to provide Parliament with the information it needs to oversee the spending of tax dollars. Canada is the only G7 country with a balanced budget. We worked hard to get there and we intend to stay there.

Successful change programs begin with results — clear, tangible, bottom-line results — and the earlier the results happen, the better. We have begun to show significant progress through a series of wide-ranging improvements across the whole of government. We have more to do, but I am pretty proud of our achievements to date. With that, Senator Oliver, I will take questions.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Minister. It is clear that your plan of government reorganization that you announced to us earlier in the year has really taken off and that you have made a lot of progress in a lot of areas. However, I am sure that honourable senators will have a number of questions for you and will challenge you on many of the things you have said today.

Je pourrais continuer à décrire d'autres initiatives visant à améliorer les processus de production des budgets principaux et supplémentaires de dépenses, mais je veux me garder suffisamment de temps pour répondre à vos questions.

Avant de conclure, laissez-moi dire un mot ou deux sur la stratégie dominante dans ce domaine.

Le 8 octobre, le même jour où j'ai déposé le Budget principal des dépenses, j'ai également déposé le rapport sur les plans et priorités du gouvernement. Dans ce document, le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est engagé à améliorer les rapports déposés au Parlement, l'élément clé pour accroître la reddition de comptes, pour fournir une perspective pangouvernementale et pour mieux aligner les efforts des ministères sur les priorités du gouvernement. Plus spécifiquement, le Secrétariat s'est engagé à entreprendre une réforme du budget et des rapports qui est centrée sur la déclaration des résultats aussi bien au niveau du ministère que de l'ensemble du gouvernement et qui se veut une réponse aux préoccupations des parlementaires concernant la transparence, la clarté et la rapidité, tout en mettant l'accent sur l'utilisation de la technologie pour offrir aux parlementaires des choix pour l'accès à de plus amples détails sur les dépenses de programmes. Il en résultera une capacité renforcée pour promouvoir la reddition de comptes, la transparence et la saine gestion, une approche plus claire pour la présentation des rapports et une information de meilleure qualité pour appuyer le rôle d'approbation et de surveillance des dépenses du Parlement.

Lorsque j'ai déposé initialement le Budget principal des dépenses de cette année, le 24 février, j'ai noté que l'une des grandes priorités de ce gouvernement était l'optimisation des ressources. Cet engagement a été renforcé au cours des mois qui ont suivi. Plus que jamais, le gouvernement du Canada travaille sur de nombreux fronts pour accroître la reddition de comptes et pour fournir au Parlement toute l'information dont il a besoin pour surveiller les dépenses de fonds publics. Le Canada est le seul pays membre du G7 qui a un budget équilibré. Nous avons travaillé fort pour y arriver et nous avons bien l'intention de faire en sorte qu'il en demeure ainsi.

Les programmes de changements réussis commencent par les résultats — des résultats clairs, tangibles, visibles au bilan — et plus les résultats se font sentir rapidement, mieux nous nous en porterons. Nous avons commencé à faire des progrès importants pour le biais d'une série d'améliorations étendues touchant l'ensemble du gouvernement. Nous devons en faire davantage, mais je suis assez fier de ce que nous avons fait jusqu'à présent. Ceci dit, sénateur Oliver, je vais maintenant répondre à vos questions.

Le président : Merci beaucoup, monsieur le ministre. Il est clair que votre plan de réorganisation du gouvernement, que vous nous avez annoncé plus tôt cette année, a réellement pris son envol et que vous avez fait beaucoup de progrès dans de nombreux domaines. Cependant, je suis certain que les honorables sénateurs auront un certain nombre de questions à vous poser et qu'ils chercheront à en savoir davantage sur les nombreuses questions dont vous nous avez parlé aujourd'hui.

Senator Downe: First, I would like to congratulate you, Mr. Chairman, on your new responsibilities as chair of this committee, and to congratulate you as well on the article in *The Globe and Mail*. It was good for you and the institution of the Senate. I also want to thank the former chair of this committee. I very much enjoyed his leadership when I was on this committee last year.

Minister, I note from your presentation that the Expenditure Review Subcommittee chaired by Minister McCallum will make recommendations to Treasury Board. Do they make recommendations to cabinet or just to Treasury Board?

Mr. Alcock: To Treasury Board. We will make some decisions on where we move from there. There will be a discussion at the operations committee of cabinet on some of the recommendations that are proposed, but it is a subcommittee of the Treasury Board.

Senator Downe: The bureaucrat who is heading up the Expenditure Review Subcommittee is located in PCO, not Treasury Board, is that correct?

Mr. Alcock: Yes.

Senator Downe: But they report through Treasury Board to cabinet?

Mr. Alcock: Yes, the expenditure review committee, you will recall in the previous iteration prior to the last election, was a separate cabinet committee. It was decided to recreate it as a subcommittee of Treasury Board.

Senator Downe: Does the reporting remain the same, through Treasury Board?

Mr. Alcock: It is a subcommittee of Treasury Board. It would not be a subcommittee of Treasury Board if it were reporting elsewhere.

The Chairman: Previously, it reported to Minister Coderre.

Mr. Alcock: No, he is speaking about the Expenditure Review Subcommittee. You are referring to the human resource management agency.

Senator Downe: The first step was done already, I see, where you have saved \$1 billion in reallocation. Where did that money come from?

Mr. Alcock: Well, we are moving outside of these estimates and calling on my memory to deal with the detailing of that. We have actually provided a table detailing all that in the supplementary estimates that will be before you next week, but we worked hard. In the previous budget, they had announced the desire to reduce expenditure by \$1 billion, but they started late in the fiscal year and were having difficulty as the year passed. The proportional cut had got higher. We worked hard to try to book the \$1 billion right up front before the beginning of the fiscal year, and that will be all detailed for you.

Le sénateur Downe : Premièrement, monsieur le président, j'aimerais vous féliciter pour vos nouvelles responsabilités à titre de président de ce comité et vous féliciter également au sujet de l'article paru dans *The Globe and Mail*. C'était bien pour vous et pour l'institution du Sénat. Je veux également remercier l'ancien président de ce comité. J'ai vraiment aimé son leadership lorsqu'il était président du comité l'an dernier.

Monsieur le ministre, j'ai noté dans votre présentation que le Sous-comité sur l'examen des dépenses, présidé par le ministre McCallum, présentera des recommandations au Conseil du Trésor. Les recommandations sont-elles présentées au cabinet ou simplement au Conseil du Trésor?

M. Alcock : Au Conseil du Trésor. Nous allons prendre certaines décisions sur ce que nous ferons à partir de là. Il y aura une discussion au Comité des opérations du cabinet sur certaines des recommandations qui sont proposées, mais il s'agit d'un sous-comité du Conseil du Trésor.

Le sénateur Downe : Le bureaucrate qui est à la tête du Sous-comité sur l'examen des dépenses est logé au BCP, et non au Conseil du Trésor, n'est-ce pas?

M. Alcock : Oui.

Le sénateur Downe : Mais ils font rapport au cabinet par l'intermédiaire du Conseil du Trésor?

M. Alcock : Oui, le Comité d'examen des dépenses, dans sa forme antérieure, avant la dernière élection, était un comité distinct du cabinet. Il a été décidé de le reconstituer comme un sous-comité du Conseil du Trésor.

Le sénateur Downe : Est-ce que la reddition de comptes demeure la même, par l'intermédiaire du Conseil du Trésor?

M. Alcock : C'est un sous-comité du Conseil du Trésor. Ce ne serait pas un sous-comité du Conseil du Trésor s'il rendait des comptes à quelqu'un d'autre.

Le président : Auparavant, il faisait rapport au ministre Coderre.

M. Alcock : Non, il parle du Sous-comité sur l'examen des dépenses. Vous, vous faites allusion à l'Agence de gestion des ressources humaines.

Le sénateur Downe : Je vois que la première étape a déjà été réalisée, où vous avez économisé un milliard de dollars par réaffectation de fonds. D'où provenait cet argent?

M. Alcock : Eh bien, nous nous écartons de la discussion du Budget principal des dépenses et vous faites appel à ma mémoire pour donner des détails sur cette question. Nous avons, en fait, présenté un tableau qui en donne tous les détails dans le Budget supplémentaire des dépenses que vous aurez sous les yeux la semaine prochaine, mais nous avons travaillé fort. Dans le budget précédent, nous avions annoncé l'intention réduire les dépenses de un milliard de dollars, mais cet effort a débuté tard au cours de l'exercice financier et des difficultés ont été rencontrées pendant que l'année progressait. La coupe proportionnelle a dû augmenter. Nous avons travaillé fort pour réunir le milliard de dollars avant le début de l'année financière, et vous aurez tous les détails.

Senator Downe: I will ask the officials.

Senator Stratton: Congratulations to you, chair, and thank you to Senator Murray for his work in the past.

Welcome, minister. It is good to see you again. What you are doing is really required and useful for the operations of Parliament. After you have completed this work, how are Canadians, the public, going to be able to measure? How will you present to the average Canadian yardsticks by which an individual or group of individuals or Canadians as a whole can measure whether what you are doing has or will have an impact, so that they can clearly see that what you have done is appropriate and transparent?

Mr. Alcock: Are you speaking, senator, about the work of the Expenditure Review Subcommittee and some of the changes that will be developed through that, or are you speaking more about the overall desire?

Senator Stratton: Firstly, I think the overall desire is really how we are going to do that. From there, you obviously go down into other areas such as expenditure. Coupled with that question, the next question was on implementation. When you were here in March, you were going through these steps; there was a tremendous amount of work that had to be done. When you give a status report as to where each one is, you do not necessarily tell us of a time frame. When you say that you are deploying better tools to improve the main estimates process, is that in place? If not, when will it be in place? There are two other areas where what you are doing is, I think, needed and good. However, could you give us a status report as to how you are travelling down this road? Do you have milestones, have you achieved them and, if not, when are you estimating to achieve them?

Mr. Alcock: Let me take a first cut at this. In terms of some of those details, you may want to ask Mr. Joyce to join me. In the meantime, he can poke me if I get too far off track here.

The first point I made last time was that we had to build the information tools to allow us to be able to see more quickly, and to produce more transparently, the expenditure information of government. How do you begin to hold people to account for results if it is hard to figure out what has gone on? That is the Expenditure Management information System. That work is ongoing; there is a team that is working on it. It is a huge project, as you can imagine, trying to standardize information across government.

However, the Treasury Board has gone further than this — and I take no personal credit for this; the credit goes to the great staff at the Treasury Board — in trying to organize not just the expenditure management information, but the outcomes, the results information, and bring those two together. You will see

Le sénateur Downe : Je vais poser la question aux responsables.

Le sénateur Stratton : Félicitations, monsieur le président et mes remerciements au sénateur Murray pour le travail qu'il a accompli dans le passé.

Soyez le bienvenu, monsieur le ministre. Il est agréable de vous revoir. Ce que vous faites est vraiment nécessaire et utile pour le fonctionnement du Parlement. Une fois que vous aurez terminé ce travail, comment le public canadien sera-t-il capable de mesurer? Comment allez-vous présenter au Canadien moyen des étalons par lesquels une personne, ou un groupe de personnes, ou les Canadiens dans leur ensemble, peuvent mesurer si ce que vous faites a ou aura des répercussions, de sorte qu'ils puissent voir clairement que ce que vous avez fait est à la fois approprié et transparent?

M. Alcock : Parlez-vous, sénateur, du travail du Sous-comité sur l'examen des dépenses ou de certains des changements qui découleront de cette situation, ou parlez-vous davantage de l'intention globale?

Le sénateur Stratton : Premièrement, je pense que l'intention globale, c'est vraiment de savoir comment nous allons faire cela. À partir de là, vous arrivez évidemment dans d'autres domaines comme celui des dépenses. Avec cette question, je greffe la suivante qui porte sur la mise en application. Lorsque vous vous êtes présenté ici au mois de mars, vous étiez en train de franchir ces étapes; il s'est fait une quantité extraordinaire de travail. Lorsque vous faites un rapport de situation de chacune de ces étapes, vous ne nous parlez pas nécessairement d'un échancier. Lorsque vous dites que vous avez déployé de meilleurs outils pour améliorer le processus d'établissement du Budget principal des dépenses, est-ce qu'ils sont déjà en place? Sinon, quand le seront-ils? Il y a deux autres domaines où ce que vous faites est, je pense, nécessaire et bon. Cependant, pouvez-vous nous donner un rapport de situation concernant la façon dont vous allez vous y prendre pour y arriver? Avez-vous des jalons, les avez-vous atteints et, sinon, quand croyez-vous les atteindre?

M. Alcock : Laisse-moi tenter une première réponse ici. Pour ce qui est de certains de ces détails, vous pourriez demander à M. Joyce de se joindre à moi. En attendant, il peut toujours me le laisser savoir si je m'éloigne trop du sujet.

Le premier point que j'ai avancé la dernière fois, c'est que nous devons élaborer des outils d'information pour nous permettre de pouvoir voir plus rapidement, et de produire de manière plus transparente, l'information sur les dépenses du gouvernement. Comment pouvez-vous commencer à exiger des comptes des gens pour des résultats s'il est difficile de comprendre ce qui s'est passé? C'est à cela que sert le Système d'information sur la gestion des dépenses. Ce travail est en cours; il y a une équipe qui y travaille. Il s'agit d'un projet énorme, comme vous pouvez l'imaginer, d'essayer de normaliser l'information dans l'ensemble du gouvernement.

Cependant, le Conseil du Trésor est allé encore plus loin — et je ne prends aucun crédit personnel pour cette initiative; tout le crédit revient au personnel extraordinaire du Conseil du Trésor — en essayant d'organiser non seulement l'information sur la gestion des dépenses, mais l'information sur les résultats, et de faire le

some substantial improvements in the reporting that you will receive on the sups, which was produced in a relatively short period of time, given that we have only been at this awhile. Realistically, you will see them before you will see dramatic changes from the other; it is difficult to predict how long it will take. You hear the discussion here about using some of the EMIS results in the next ARLU — annual reference level update — to draw information from operations to update the ARLU.

Realistically, as we get further down the road in terms of linking results to expenditure levels within departments, I think we will begin to display some of those results in the near term.

There is another activity going on, though, which is trying to capture horizontal information. We are right in the middle of trying to figure it out. I do not think we are close to predicting a time when we will start to reflect that, though.

Mr. Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure and Management Strategies Sector, Treasury Board Secretariat: On that particular issue, we are trying to improve the reporting on horizontal issues both in the supplementary estimates, which we have started —

Senator Stratton: For the sake of people who do not know what horizontal issues are, could you give a brief definition?

Mr. Alcock: It has been identified in many places, including by staff, that you may have more than one department that is holding responsibility for a particular policy objective. If you look at it down the lines of the various departments, you do not capture a view of what is happening across government. Programmatic responses are being carried out across a few departments for work that is being done on climate change, and we are trying to develop the information tools that allow us to capture that as a whole-of-government action also. So you can evaluate it from both perspectives.

We are doing work right now on funding within INAC, into the Aboriginal community. You will recall comments from the Auditor General about the disconnect between all of the reporting requirements and the impact on relatively small communities where there were multiple departments asking for information.

There would be two examples.

Mr. Joyce: In terms of timelines, with respect to the EMIS, we are calling it the program activity architecture, which will be a more granular look at departments that the president described, our intent is that the next Main Estimates will be based on that.

rapprochement les deux. Vous allez voir des améliorations substantielles dans les rapports que vous allez recevoir sur les budgets supplémentaires, qui ont été réalisés en un temps relativement court, si l'on considère que nous ne travaillons sur cette question que depuis peu. De manière réaliste, vous allez les voir avant que vous voyiez des changements spectaculaires dans l'autre secteur; il est difficile de dire combien de temps il faudra. Vous avez entendu la discussion ici au sujet de l'utilisation de certains des résultats dans la prochaine MJANR — Mise à jour annuelle des niveaux de référence — pour tirer de l'information des opérations pour mettre à jour la MJANR.

De manière réaliste, au fur et à mesure que nous avançons dans le recouplement des résultats avec les niveaux de dépenses au sein des ministères, je pense que nous allons commencer à présenter certains de ces résultats dans un avenir rapproché.

Cependant, il y a une autre activité en cours qui vise à essayer de capter l'information horizontale. Nous sommes en ce moment en train d'essayer de démêler tout cela. Mais je ne pense pas que nous soyons en mesure de dire à quel moment nous allons commencer à pouvoir utiliser cette information.

M. Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor : Sur cette question particulière, nous essayons d'améliorer la présentation de rapports sur les questions horizontales à la fois dans les budgets supplémentaires de dépenses, que nous avons commencés...

Le sénateur Stratton : Au nom des gens qui ignorent ce que sont les questions horizontales, pouvez-vous nous en faire une brève description?

M. Alcock : Il a été constaté dans de nombreux endroits, y compris par le personnel, que vous pouvez avoir plus d'un ministère qui détiennent une responsabilité pour un objectif de politique particulier. Si vous examinez la chose de l'intérieur des divers ministères, vous n'avez pas une idée de ce qui se passe dans l'ensemble du gouvernement. Des réponses programmatiques sont données dans quelques ministères pour du travail effectué sur le changement climatique et nous essayons d'élaborer des outils d'information qui nous permettront de décrire également cette situation comme une action pour l'ensemble du gouvernement. De cette façon, vous pouvez l'évaluer depuis les deux perspectives.

Nous faisons du travail à l'heure actuelle sur le financement au sein du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, dans la communauté autochtone. Vous vous rappellerez des observations de la vérificatrice générale au sujet de l'absence de lien entre toutes les exigences de déclaration et l'impact sur des communautés relativement petites à qui de nombreux ministères demandent de l'information.

Ce serait les deux exemples.

M. Joyce : En termes d'échéancier, en ce qui concerne le SIGD, nous appelons cela architecture d'activités de programme, qui constituera un regard plus granulaire sur les ministères que le président ne l'a décrit, notre intention, c'est de faire en sorte qu'il soit mis à contribution pour le prochain Budget principal des dépenses.

Senator Stratton: That is good to hear.

The answer to the first question as to how Canadians will measure the effects of this and whether or not it is indeed working, will it only be done over time, in your view? Will there be something in the near future whereby you can say to Canadians, “here is what we have planned, here is what we have carried out, and here are the results”?

Mr. Alcock: A good starting point, Senator Stratton, would be for me to convince you that it was happening.

I do not know that there is an artifact at this point that says we have arrived. However, step by step, report by report, clarifying the information, making information more accessible, making details more accessible, for those who spend time engaging in oversight, encouraging committees such as this and committees in the House to become more directly engaged, all goes to building a better understanding of the process and better confidence.

Senator Stratton: You referred to work being done by committees. This committee receives the Main Estimates and the sups. This has been talked about before within this committee and the Senate. Perhaps we should be giving the Main Estimates to Foreign Affairs, for example, to go through an analysis. Would you be a supporter of such an initiative? It would not necessarily be every committee taking responsibility for their particular area, but there may be instances where that would be appropriate. I believe that is something we should be doing. In that way, Foreign Affairs, say, could take the time to do a very detailed analysis, with their background in such an area, that would help everyone.

Mr. Alcock: That was the thinking behind the design of the committee changes that took place on the House side.

Mr. Alcock: It is not for me to advise the Senate on how to organize itself, but if it were to follow creative impulses, it might be a —

Senator Comeau: Minister, thank you for appearing before us. You have always been very cooperative with this committee. We appreciate, as well, the cooperation we have had from your secretariat people.

To follow up on Senator Stratton’s comment regarding sending estimates to various committees, as is done in the House of Commons, I will bootleg on that by focusing on an area of interest to me, which is the fisheries. Under the transfer payments for fisheries, I see that in 2003-04 there was an estimate of \$161 million for contributions to support increased Native participation in commercial fisheries — the Fisheries Access Program. In 2004-05, there is an estimate of something in the vicinity of \$97 million.

For every pound of fish that is transferred and for every licence that is transferred through these sums, it is transferred from one group to another group. Basically, there is a winner and loser here. Whenever I have asked government officials whether any consideration is given to the communities that have been affected

Le sénateur Stratton : C’est une chose agréable à entendre.

La réponse à la première question, à savoir comment les Canadiens mesureront les effets de cette mesure et si effectivement elle fonctionne, pensez-vous que cela se fera uniquement avec le temps? Y aura-t-il quelque chose dans un avenir rapproché qui vous permettra de dire aux Canadiens : « Voici ce que nous avons planifié, voici ce que nous avons fait, et voici les résultats »?

M. Alcock : Un bon point de départ pour moi, sénateur Stratton, serait de vous convaincre que cela s’est produit.

Que je sache, rien ne dit à cette étape que nous sommes arrivés. Cependant, étape par étape, rapport après rapport, en clarifiant l’information et en rendant l’information et les détails plus accessibles pour les personnes qui effectuent de la surveillance, en encourageant les comités comme celui-ci et ceux de la Chambre à participer de manière plus directe, tout cela permet de faire mieux comprendre le processus et d’accroître la confiance.

Le sénateur Stratton : Vous avez parlé des travaux effectués par les comités. Ce comité reçoit le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses. Nous avons parlé de cela avant dans ce comité et au Sénat. Nous devrions peut-être présenter le Budget principal des dépenses aux Affaires étrangères, par exemple, pour qu’ils l’analysent en profondeur. Seriez-vous en faveur d’une telle initiative? Il ne serait pas nécessaire que tous les comités soient chargés d’une analyse en fonction de leur domaine, mais dans certain cas, ce serait approprié. Je crois que c’est quelque chose que nous devrions faire. D’une certaine manière, les Affaires étrangères, par exemple, pourraient prendre le temps d’effectuer une analyse très détaillée qui, en raison de leur expérience dans ce domaine, pourrait aider tout le monde.

M. Alcock : C’était de cette idée qu’origine l’élaboration des modifications à apporter aux comités du côté de la Chambre.

M. Alcock : Mon rôle n’est pas de conseiller le Sénat sur la manière de s’organiser, mais s’il est saisi d’impulsions créatives, il pourrait...

Le sénateur Comeau : Monsieur le ministre, merci d’être venu témoigner devant nous. Vous avez toujours été très coopératif avec ce comité. Nous l’apprécions, tout comme nous apprécions la coopération dont a fait preuve votre personnel de secrétariat.

Pour faire suite aux commentaires du sénateur Stratton sur la possibilité de présenter le Budget principal des dépenses à divers comités, comme cela se fait à la Chambre des communes, j’en profiterai pour parler d’un sujet qui m’intéresse, c’est-à-dire les pêches. Dans la section du paiement de transfert pour les pêches, je vois qu’en 2003-2004, on avait prévu allouer 61 millions de dollars en contribution pour appuyer la participation accrue des Autochtones aux pêches commerciales — le Programme d’accès aux pêches. En 2004-2005, le montant prévu se situe aux alentours de 97 millions de dollars.

Pour chaque livre de poisson et pour chaque permis qui sont transférés avec ces sommes, le transfert s’effectue d’un groupe à un autre. En fait, il y a un perdant et un gagnant. À chaque fois que j’ai demandé à des agents du gouvernement si l’on pensait aux collectivités qui sont affectées par ces achats, on me répond que

by these purchases, I get the answer that there has been no consideration — other than the licence holder who had the licence is fairly well rewarded; he or she takes off to Florida and the rest of the community is left without the resources it had previously and historically.

Has your department ever asked for an impact study of the actions over the past years of the purchase and buyouts of not only lobster licences but groundfish licences as well? Has any analysis been done on the impact of those communities that had historically depended on these resources?

Mr. Alcock: Before I go to the specific question, it seems to me, off the top without turning around, that that question would be better put to the Minister of Fisheries and Oceans in terms of the broader policy implications. It is not for me to deal with. I would not be near as expert as he is.

I would ask Mr. Joyce to tell us if Treasury Board has ever asked for an impact study.

Mr. Joyce: I am not aware that we have specifically asked for an impact study on that issue, but I would have to check with my colleague who is responsible for that area. I will undertake to do that and report back to the committee.

Senator Comeau: The numbers in question are \$161 million last year and \$97 million this year. This is not peanuts. The impact on coastal communities and rural communities can be significant. The licence holder may be fairly well rewarded through the process, but it leaves those communities in a bind when those resources are transferred out of the community.

We will leave that for now; I will keep plugging at this from other areas.

Mr. Alcock: Senator, you do in a sense reinforce the same question that Senator Stratton was asking. The change in the committee structure in the House came about at the time I first arrived, so I was not involved in the design of it. As I understood it, the intention was that as committees gained expertise in the legislative suites and the policies and operations of departments, they were in a better position to oversee the estimates and to make value judgements about the appropriateness of certain decisions and attach those decisions to legislation that they had seen, program manual reports, audits, that give a more holistic point of view.

In theory, that sounds wonderful, and it would be wonderful if it could work that way. The dilemma is that, in practice, the committees are so busy with a combination of legislation and studies that the actual financial oversight has always taken second seat to that. Some would argue that part of the reason is that some of the tools were diminished with the deeming of estimates passed and all of that. At the same time, there is value in bringing the programmatic expertise to the financial aspect.

non — sauf dans le cas du titulaire de permis, qui est très bien récompensé; il s'envole en Floride et le reste de la collectivité est privée des ressources qu'elle a toujours eues, d'un point de vue historique.

Votre ministère a-t-il déjà demandé qu'une étude d'impact doit effectuée pour déterminer l'effet de l'achat et des paiements forfaitaires effectués ces dernières années à l'endroit des titulaires de permis de pêche au homard et de pêche aux poissons de fond? Avez-vous effectué une analyse sur l'impact de ces pratiques sur les collectivités qui, historiquement, dépendent de ces ressources?

M. Alcock : Avant de répondre à la question, je veux tout d'abord dire que cette question devrait s'adresser plutôt au ministre des Pêches et des Océans pour ce qui est des effets politiques en général. Cela ne relève pas de moi. Je ne suis pas un expert en la matière, comme lui.

Je demanderais à M. Joyce de nous dire si le Conseil du Trésor a déjà demandé une étude d'impact.

M. Joyce : D'après moi, nous n'avons pas demandé spécifiquement une étude d'impact sur cette question, mais il me faut vérifier auprès de mon collègue, qui est responsable de cette question. Je vais m'informer et je ferai part des résultats au comité.

Le sénateur Comeau : Il s'agit de 161 millions de dollars pour l'année dernière et de 97 millions de dollars pour cette année. Ce n'est pas rien. L'impact sur les collectivités côtières et rurales peut être important. Le titulaire de permis est peut-être bien récompensé avec ce processus, mais les collectivités se retrouvent dans une situation difficile lorsque des ressources sont transférées ailleurs.

Laissons cela de côté pour l'instant; je vais continuer d'en parler ailleurs.

M. Alcock : Sénateur, vous allez, d'une certaine manière, dans le même sens que la question du sénateur Stratton. La modification dans la structure des comités de la Chambre est survenue à peu près en même temps que mes débuts, alors je n'ai pas participé à la mise au point de cette modification. D'après ce que j'en comprends, l'on voulait que les comités acquièrent une expertise des questions législatives ainsi que des politiques et activités des ministères afin d'être dans une meilleure position pour examiner les budgets des dépenses, de faire des jugements de valeur sur le bien-fondé de certaines décisions et de relier ces décisions aux lois qu'ils ont consultées, aux rapports sur les programmes et aux vérifications, et ainsi d'avoir un point de vue plus général.

En théorie, cela semble merveilleux, et cela le serait si nous pouvions travailler de la sorte. Cependant, en pratique, les comités sont trop occupés avec des lois et des études, alors la surveillance financière a toujours revêtu une importance secondaire. Certains vont dire que cela s'explique en partie par le fait que certains outils ont été réduits dans les budgets des dépenses, etc. En même temps, il est bon d'apporter à l'aspect financier une expertise dans les programmes.

Senator Comeau: I did not get a proper response when I asked the question at the Standing Senate Committee on Fisheries, which is why I was asking it now, perhaps through a back door. Mr. Joyce, would you look into this?

Mr. Joyce: We will endeavour to get a response from the department.

Senator Comeau: I would like to get back to the Expenditure Review Committee, given that it is a committee that responds to you. I will not get into the \$1-billion reallocation, but I would like to discuss the involvement of parliamentarians, which is one of the objectives of this review.

What will be the mechanics of parliamentarians getting into this review? At what point and how would we get involved?

Mr. Alcock: Two things are happening. It is important to differentiate between the two exercises, although they are captured in the same event.

I believe the last time I was here we talked about the possibility of achieving so many efficiencies by process changes, and you will have seen some reporting on changes in procurement. Those operational changes are part of the work being done, and there have been presentations by various ministers on some of those possibilities.

As we come to conclusions or decisions about which way we will go, because at this point it is a cabinet exercise, the decisions will be reported and enacted through the House. The House will have to deal with it if there are legislative changes.

My memory is not as good as some, perhaps, but I think I had indicated last time that we were trying to do get much of this work done now and come in post-Christmas with a package of legislation that would reflect some of these operational changes.

Senator Comeau: Apparently, every program, when reviewed, has to pass a certain number of tests.

Could you indicate whether the program, in order to stay in, has to pass all the tests? Would one test be the provision of services in two official languages?

Mr. Alcock: The answer to that final question is yes. They have to respect the policy and legislation of the Government of Canada, which would include that. They cannot be detrimental to that.

In that exercise, we are also asking ministers and deputies to come forward with their decisions within a certain target. It does not mean all those decisions will be accepted or that the targets that have been asked for are in excess of the amount of money being sought over the period of time.

One reason for doing that was to ask departments to ask themselves questions about the reallocation of their own resources internally. It is as much a management exercise to help people focus on the fact that — in other words, it is always easy to create

Le sénateur Comeau : Je n'ai pas obtenu une réponse valable lorsque j'ai posé la question au Comité permanent des pêches et des océans, et c'est pourquoi je la pose maintenant, peut-être par la porte arrière. Monsieur Joyce, voudriez-vous examiner cela?

M. Joyce : Nous allons tâcher d'obtenir une réponse auprès du ministère.

Le sénateur Comeau : J'aimerais en revenir au Comité d'examen des dépenses, étant donné que ce comité vous fait rapport. Je ne vais pas parler de la réaffectation de un milliard de dollars, mais j'aimerais discuter de la participation des parlementaires, l'un des objectifs de l'examen.

Quels seront les mécanismes qui permettront aux parlementaires de participer à l'examen? Quand et comment pourrions-nous participer?

M. Alcock : Il y a deux choses. Il importe de distinguer les deux exercices, bien qu'ils surviennent en même temps.

La dernière fois que j'étais ici, je pense que nous avons parlé de la possibilité de réaliser des économies importantes en effectuant des changements, et vous avez constaté qu'il y avait des rapports sur les changements apportés à l'approvisionnement. Ces changements opérationnels font partie du travail effectué et divers ministères ont fait des déclarations sur certaines d'entre elles.

Alors que le moment est venu de faire des conclusions ou de prendre des décisions sur la marche à suivre, et il s'agit alors d'un exercice du Cabinet, les décisions seront présentées et adoptées à la Chambre. S'il y a des modifications législatives, la Chambre devra s'en occuper.

Ma mémoire n'est pas aussi bonne que d'autres, mais je crois que j'ai dit, la dernière fois, que nous essayons d'effectuer le plus de travail possible maintenant et qu'après les Fêtes, nous établirons un ensemble de législations qui reflètera certains changements opérationnels.

Le sénateur Comeau : Apparemment, tout programme doit passer un certain nombre de tests lorsqu'il fait l'objet d'un examen.

Pouvez-vous indiquer si le programme, afin de demeurer en place, doit passer tous les tests? Un des tests ne serait-il pas de fournir les services dans les deux langues officielles?

M. Alcock : La réponse à cette question est oui. Ils doivent respecter la politique et les lois du gouvernement du Canada, ce qui inclut cela. Ils ne peuvent pas ignorer cela.

Dans le cadre de cet exercice, nous demandons également aux ministres et aux députés de présenter leurs décisions par rapport à certains objectifs. Cela ne signifie pas que toutes les décisions seront acceptées ni que les objectifs excéderont les sommes visées au cours de la période.

L'une des raisons de faire cela était de demander aux ministères de se poser des questions sur la réaffectation de leurs propres ressources à l'interne. Il s'agit d'un exercice de gestion pour aider les personnes à réaliser — d'une certaine manière — qu'il est

something new but hard to take something out of business if it is no longer performing a purpose. The reallocation exercise is trying to incent that kind of a constant consideration.

Senator Comeau: A provision has since been reintroduced to get up to around \$12 billion over five years, I believe, so that is a fairly new objective.

Mr. Alcock: Yes, the targets have gone up. However, these targets were discussed in the last budget speech. In that budget, we had a clear year, and then we had to hit \$3 billion over four. The campaign restructured that into — it hit a \$3-billion “A” base cut, but the cumulative effect was \$12 billion over five.

The Chairman: Following up on Senator Comeau’s question, we are a parliamentary committee, and he asked about what the role will be for parliamentarians. That was the essence of his series of questions.

In terms of the expenditure review, Minister McCallum is in charge of that. In terms of cabinet, where does your responsibility for expenditure control and review end, and where does his begin? How are you cooperating on that, and how would you define the role of Mr. McCallum?

Mr. Alcock: He is chairing the process in much the same way that I was chairing it when it was a separate cabinet committee. It is functionally much the same. He has a collection of ministers. I am ex officio on it, as is the Minister of Finance, as we are on most committees.

His task is to come forward with a series of recommendations on which of these options to accept. There is a great range of them. All departments have been asked to participate in this.

There are a number of creative ideas about how services and operations can be reorganized. There are and will be recommendations for elimination of programs or combining programs. We have been wide-ranging in this.

Mr. McCallum’s committee will come forward with a report on what it thinks the government should do across this range. The Treasury Board will consider that report, and then we will decide how to implement it.

The Chairman: Would Treasury Board have the power of veto?

Mr. Alcock: Treasury Board has the authority and the tools to implement that.

The Chairman: I might get back to that.

[Translation]

Senator Ringuette: Allow me first of all to congratulate you, Senator Oliver, for having been elected chairman. I would particularly like to thank Senator Murray for the many years he spent as chairman at the helm and for the advice he gave me. Please have no doubt that I will not hesitate to call on his wisdom again.

toujours facile de créer quelque chose de nouveau, mais qu’il est difficile de retirer quelque chose qui n’arrive plus à atteindre un objectif. L’exercice de réaffectation vise à faire prendre ce genre de raisonnement.

Le sénateur Comeau : Une disposition a été remise en vigueur depuis, afin d’obtenir environ 12 milliards de dollars sur cinq ans, je crois, alors c’est un objectif relativement nouveau.

M. Alcock : Oui, les cibles ont été haussées. Cependant, elles ont fait l’objet de discussions lors du dernier exposé budgétaire. Dans ce budget, nous avons une année nette, puis nous devons atteindre 3 milliards de dollars en quatre ans. La campagne a restructuré cela — elle a atteint des coupes de 3 milliards de dollars en services votés, mais l’effet cumulatif était de 12 milliards de dollars sur cinq ans.

Le président : Pour faire suite à la question du sénateur Comeau, nous sommes un comité parlementaire; il a demandé quel allait être le rôle des parlementaires. C’était l’élément principal de sa série de questions.

Au sujet de l’examen des dépenses, le ministre McCallum est en charge de cela. En ce qui concerne le cabinet, où s’arrête votre responsabilité pour le contrôle et l’examen des dépenses et où comment la sienne? De quelle manière vous coopérez à ce sujet? Comment pourriez-vous définir le rôle de M. McCallum?

M. Alcock : Il préside le procédé à peu près de la même manière que je le présidais lorsque c’était un comité du cabinet distinct. Le fonctionnement est à peu près le même. Il dispose d’un ensemble de ministres. Dans le cadre de mes fonctions, tout comme le ministre des Finances, c’est la même chose, étant donné que nous siégeons à la plupart des comités.

Sa tâche consiste à présenter une série de recommandations sur les options à accepter. Il y en a beaucoup. Tous les ministères ont été invités à participer à cela.

Un certain nombre d’idées créatives ont été émises sur la manière de réorganiser les services et les opérations. Il y a et il y aura des recommandations pour l’élimination de programmes ou le mariage de programmes. Nous avons reçu des recommandations très diversifiées à ce sujet.

Le comité de M. McCallum déposera un rapport sur ce que devrait faire le gouvernement par rapport à ces options. Le Conseil du Trésor examinera le rapport puis il décidera de la manière de l’appliquer.

Le président : Le Conseil du Trésor aura-t-il un droit de veto?

M. Alcock : Le Conseil du Trésor a l’autorité et les outils pour mettre en œuvre cela.

Le président : Je vais peut-être revenir à ce sujet.

[Français]

Le sénateur Ringuette : Permettez-moi tout d’abord de vous féliciter, sénateur Oliver, pour votre élection à la présidence. J’aimerais remercier particulièrement le sénateur Murray pour ses nombreuses années à la présidence et pour les conseils qu’il m’a donnés. Soyez assuré que je n’hésiterai pas à faire appel à sa sagesse à nouveau.

Mr. Minister, you advocated the establishment of the new health agency in Winnipeg. I congratulate you for your commitment to regionalizing federal government departments and operations outside of the National Capital.

However, we must be realistic. It is impossible to set up federal activities in all communities and regions.

We have to see to it that there is equal access to employment in the federal public service. To do that we have to conceive and put in place methods and programs so that regions can be operational in the National Capital.

When Bill C-25 was passed last year we had obtain a commitment on the part of your predecessor and yourself to eliminate geographical barriers to employment in the public service. If memory serves, that commitment included close to \$11 million for the implementation of that objective.

During the summer I went on the www.employment.gc.ca website on several occasions and I noted some slight improvements. There is now an icon and the note on it that says "sans barrière géographique" [without geographic barriers].

A year ago, a commitment was made, both verbal and financial. Some ten months before the health agency was opened in Winnipeg, the possibility of setting up in that city was examined and the quality of the expertise to be found there was invoked.

In spite of this commitment on your part, we are still faced with an unfair situation that affects all Canadians. Mr. Minister, we are still waiting for the necessary funds to be disbursed. When will the geographical barriers to the hiring of our young and not-so-young citizens be eliminated within the federal public service?

[English]

Mr. Alcock: Thank you, senator. I was wondering where you were going with the health agency at the beginning of this. I am quite prepared to talk about some of the fabulous facilities in your region.

Senator Ringuette: You knew where I was going.

Mr. Alcock: What a strength for Canada it will be.

Senator Ringuette: There are some commitments and then there are some other commitments.

Mr. Alcock: If I may, I have to restructure your time frames on that because it was not eight months. I believe the good work on that particular project began — help me, Senator Stratton — in 1988-99, under the leadership of Senator Stratton and others who had the foresight and wisdom to build the lab in the great city of Winnipeg.

Senator Stratton: Courtesy of the Honourable Jake Epp.

Mr. Alcock: That is right. I am merely building on a foundation established by others who are both older and wiser.

Monsieur le ministre, vous avez été le champion en ce qui a trait à l'établissement de la nouvelle agence de santé à Winnipeg. Je vous félicite de votre engagement face à la régionalisation des départements et des opérations du gouvernement fédéral à l'extérieur de la capitale nationale.

Toutefois, soyons réalistes. Il est impossible de doter toutes les communautés et les régions d'opérations fédérales.

Nous devons faire en sorte qu'il y ait équité en matière d'accès à l'emploi dans la fonction publique fédérale. Pour ce faire, il faudrait concevoir et mettre en place des méthodes et des programmes afin que les régions puissent être opérationnelles dans la capitale nationale.

Dans le cadre du projet de loi C-25 adopté l'année dernière, nous avons obtenu un engagement de la part de votre prédécesseur et de vous-même en vue d'éliminer les barrières géographiques à l'embauche dans le secteur public. Si ma mémoire m'est fidèle, cet engagement comprenait près de 11 millions de dollars pour la mise sur pied de cet objectif.

Au cours de l'été, à quelques reprises, j'ai parcouru le site web www.emploi.gc.ca où j'ai pu constater de légères améliorations. On a maintenant un icône sur lequel apparaît la note « sans barrière géographique ».

Il y a un an, un engagement tant verbal que financier fut donné. Près de dix mois avant l'apparition de l'agence de santé à Winnipeg, on a examiné les possibilités pour cette ville et on a évoqué la qualité de son expertise.

Malgré cet engagement de votre part, nous nous trouvons aujourd'hui devant une situation d'iniquité pour tous les canadiens. Monsieur le ministre, nous attendons toujours que les fonds nécessaires soient versés. Quand éliminera-t-on les barrières géographiques à l'embauche de nos jeunes et moins jeunes au sein de la fonction publique fédérale?

[Traduction]

M. Alcock : Merci, madame le sénateur. Je me demandais où vous vouliez en venir avec l'organisme de santé, au début. Je suis prêt à parler de certains des merveilleux établissements de votre région.

Le sénateur Ringuette : Vous saviez où je voulais en venir.

M. Alcock : Comme ce sera une force pour le Canada.

Le sénateur Ringuette : Il y a des engagements, et il y a d'autres engagements.

M. Alcock : Si vous me permettez, je dois restructurer votre calendrier en fonction de cela, car ce n'était pas huit mois. Je crois que le travail dans le cadre de ce projet en particulier — aidez-moi, sénateur Stratton — en 1988-1999, sous le leadership du sénateur Stratton et d'autres qui ont eu la sagesse et la prévenance de construire le laboratoire dans la grande ville de Winnipeg.

Le sénateur Stratton : Une courtoisie de l'honorable Jake Epp.

M. Alcock : C'est exact. Je me base simplement sur ce qui a été établi par d'autres qui ont plus d'expérience.

The point you raise, senator, and you have raised it many times and we have had this conversation at the committee, in the corridors, at social events and anywhere you run into me, is a good one. I do not dispute it. I have not disputed it from the beginning. The reasons people have the policies that have been in place for as long as they have are for the reasons I discussed in the past, but I can tell you that the Public Service Commission is focussed on this. They have a budget. They are looking at a tool. In fact, I was meeting with the chief commissioner just before I came to this meeting. Going back to the question of milestones, I think we will have something that we will both be proud of in the very near future.

Senator Ringuette: In the very near future?

Mr. Alcock: Very near future.

Senator Ringuette: I know I can be intense and persistent, but as another senator has said, I stick to my guns. This one is something that every Canadian, and especially our young people, will be pleased is happening. I take your word that it will happen and it will happen soon. I am not going to thank you yet. I am going to wait to do that, but thank you for listening.

Mr. Alcock: It is more than that. Frankly, there is a saying that decisions get made by people who show up. Things happen in communities because people care about them and lobby for them and push for them. You are contributing enormously to a solution to an issue that has bedevilled people for a long time. The difference between today and when this policy was put in place is that we now have the tools, the technologies, to begin to handle this issue.

I know that Madam Barrados at the Public Service Commission has been working hard on this, she takes it very seriously, but it does take some time to get a system of this magnitude up and running, and debugged and all of that, but I think we will both be satisfied with the result.

I would, however, flag something for the chair. It is not for me to advise on your agenda, but you might want to spend some time on hiring at one point, bring the commissioner in and go through her report.

The Chairman: She will be here next week.

Mr. Alcock: There are two very interesting discussions that we are into here. One has to do with the new legislation, which will be coming to the Senate I hope soon, on the identification of wrongdoing, and how that gets embedded in legislation. As you know, I have recommended that it go to the commission for a number of reasons. You will have to make an assessment of that.

There is another thing, which is the modernization of how we manage human resources, the new agency and how it is getting up and running, and the tools that we might use, and not just to make hiring available. If you look at the statistics in the commissioner's most recent report, the description of what happens overall is not very flattering description of what

L'argument que vous avez soulevé, madame le sénateur, et vous l'avez invoqué plusieurs fois, nous en avons parlé au comité, dans les corridors, lors d'activités sociales et partout où l'on s'est rencontré, est un bon point. Je ne dis pas le contraire. Je n'ai jamais dit le contraire. Les raisons pour lesquelles les politiques ont été mises en place depuis aussi longtemps sont les raisons que j'ai déjà mentionnées, mais je peux vous dire qu'à la Commission de la fonction publique, l'on tient compte de cela. Ils ont un budget. Ils examinent la possibilité d'utiliser un outil. En fait, j'ai rencontré le directeur général juste avant de venir à cette séance. Pour en revenir à la question des étapes, je crois que nous avons quelque chose dont nous serons fiers très prochainement.

Le sénateur Ringuette : Très prochainement?

M. Alcock : Très prochainement.

Le sénateur Ringuette : Je sais que je peux être intense et persistante, mais comme un autre sénateur l'a dit, je reste avec mes arguments. Si cela se produit, tous les Canadiens, et surtout les jeunes, en seront heureux. Je prends votre parole lorsque vous dites que cela se produira, et bientôt. Je ne vais pas vous remercier encore. Je vais attendre, mais je vous remercie d'avoir écouté.

M. Alcock : C'est plus que ça. Franchement, on dit que les décisions sont faites par les personnes qui sont présentes. Des choses se produisent dans des collectivités parce que des personnes s'intéressent à ces questions, en parlent et les font valoir. Vous contribuez énormément à la solution d'un problème qui a préoccupé les personnes depuis un bon bout de temps. La différence entre aujourd'hui et lorsque cette politique a été mise en place, c'est que nous avons maintenant les outils et les technologies pour aborder la question.

Je sais que Mme Barrados de la Commission de la fonction publique a travaillé très fort à ce sujet, elle prend cela très à cœur, mais il faut du temps pour prendre un système de cette magnitude et le faire fonctionner, le corriger et tout cela, mais je crois que nous serons tous satisfaits des résultats.

Cependant, je vais soulever quelque chose pour le président. Ce n'est pas à moi de vous conseiller au sujet de votre ordre du jour, mais vous devriez passer quelque temps sur l'embauche, faire venir la commissionnaire et passer en revue son rapport.

Le président : Elle sera ici la semaine prochaine.

M. Alcock : Nous avons deux discussions très intéressantes. L'une des deux porte sur la nouvelle législation qui sera présentée au Sénat bientôt, je l'espère, sur l'identification des malversations et sur la manière dont cela fera partie de la loi. Comme vous le savez, j'ai recommandé d'envoyer cela à la Commission pour un certain nombre de raisons. Vous devrez faire une évaluation de cela.

Il y a autre chose, il s'agit de la modernisation de la manière dont nous gérons les ressources humaines, la nouvelle agence et la manière dont elle est exploitée, et les outils que nous pouvons utiliser, et non seulement pour l'embauche. Si vous examinez les statistiques dans le rapport le plus récent de la commissaire, la description de ce qui se passe dans l'ensemble n'est pas très

happens overall, frankly. We have to spend some time and energy trying to figure out how we make that system a little more relevant to Canadians. Enough said.

The Chairman: Minister, in your introductory remarks, you referred to a question that Senator Stratton asked you the last time about the Comptroller General of Canada. As you know, the Office of the Comptroller General was separate from Treasury Board Secretariat for a long time; it enjoyed greater distinction from other functions of the Treasury Board Secretariat. Today, you announced that in May you had appointed a new Comptroller General for Canada. You said in your remarks that he will provide overall leadership in ensuring that departments comply with Treasury Board policies for strong expenditure control and rigorous stewardship of public funds.

How much control will this new person have over the comptrollers in individual departments?

Mr. Alcock: In terms of the first part of your question, the status and relationship of the comptroller general to other portfolios within Treasury Board, if you look at Bill C-8 you will see a separate description of that. Perhaps Mr. St-Jean can come to the table and answer your question.

The Chairman: Welcome to the committee, and congratulations on your appointment.

I think you heard the question that I was putting to go the minister. In view of your new job, just how much control will you have over the comptrollers in each individual departments? How heavy a fist will you have over them and their expenditure controls?

[Translation]

Mr. Charles-Antoine St-Jean, Comptroller General of Canada: Monitoring will be carried out in various ways. Firstly, any staffing action, nomination or withdrawal of such will have to be carried out with my agreement. This gives me a certain leverage with the various departmental comptrollers. Departmental comptrollers will have to communicate with their deputy minister, as the Prime Minister mentioned in his announcement, and so I will have functional control over them.

Second, the new internal audit system will allow us to review the way in which departments conduct their internal audit operations. Discussions are being held with the president and his colleagues in order to define the role of the internal auditors in each department and the way in which they will be accountable to the Comptroller General of Canada. The objective is to set up a very uniform system of internal auditing. The auditor would be appointed with the approval of the Comptroller General and the change of internal auditor would be done with the agreement of the Comptroller General also. This also gives the Comptroller

flatteur, franchement. Nous devons passer du temps et de l'énergie à essayer de trouver une manière de rendre le système un peu plus pertinent pour les Canadiens. J'en ai suffisamment dit.

Le président : Monsieur le ministre, dans votre allocution préliminaire, vous avez fait référence à une question que le sénateur Stratton vous a posée la dernière fois au sujet du contrôleur général du Canada. Comme vous le savez, le Bureau du contrôleur général était distinct du Secrétariat du Conseil du Trésor pendant un bon bout de temps; il était distinct des autres fonctions du Secrétariat du Conseil du Trésor. Aujourd'hui, vous avez annoncé qu'en mai dernier vous avez nommé un nouveau contrôleur général du Canada. Vous avez dit dans votre allocution qu'il veillera à ce que les ministères respectent les politiques du Conseil du Trésor et qu'il exercera un contrôle sévère sur les dépenses et une vérification rigoureuse de l'intendance en ce qui concerne les deniers publics.

Dans quelle mesure la personne qui exercera cette nouvelle fonction aura-t-elle le contrôle sur les contrôleurs des différents ministères?

M. Alcock : En ce qui concerne la première partie de votre question au sujet du statut et de la relation du contrôleur général par rapport aux autres portefeuilles du Conseil du Trésor, si vous examinez le projet de loi C-8, vous allez voir une description distincte de cela. Peut-être que M. St-Jean peut venir répondre à votre question.

Le président : Bienvenue au comité, et félicitation pour votre nomination.

Je crois que vous avez entendu la question que j'ai posée au ministre. Selon vous, par rapport à votre nouveau poste, quel contrôle exercerez-vous sur les contrôleurs de chaque ministère? Quel sera votre pouvoir sur eux et quel contrôle aurez-vous de leurs dépenses?

[Français]

M. Charles-Antoine St-Jean, contrôleur général du Canada : Le contrôle s'exercera de différentes façons. Premièrement, toutes les actions de dotation, les nominations et le retrait de celles-ci devront être effectués avec mon accord. Cela me donne un certain effet de levier sur les différents contrôleurs départementaux. Les contrôleurs départementaux devront communiquer avec leur sous-ministre en titre, tel que le premier ministre l'avait mentionné lors de son annonce, j'aurai donc un contrôle fonctionnel sur eux.

Deuxièmement, le nouveau régime de vérification interne nous permettra de revoir la façon dont on conduit les opérations des vérifications interne dans les départements. Des discussions ont eu lieu avec le président et ses collègues afin de définir le rôle des vérificateurs internes dans chacun des ministères et la façon dont ils rendaient compte au contrôleur général du Canada. L'objectif est d'établir un régime très standardisé de vérification interne. Le vérificateur serait nommé avec l'accord du contrôleur général et le changement du vérificateur interne serait fait avec l'accord du contrôleur général. Cela donne encore un effet de levier

General an important overview role to play as regards the exercise of the internal audit function. A training and improvement program for audit procedure will also be brought in.

[English]

Mr. Alcock: We will be coming forward with a series of policy statements on internal audit shortly, as the second phase of what Mr. St-Jean is working on.

The Chairman: In terms of reporting, will you be doing quarterly reports or an annual report, and if so where will your annual report go? Will it go to the President of the Treasury Board? What, if anything, of your findings and research will go to the Auditor General of Canada, in terms of recommendations?

Mr. St-Jean: The annual report, the DPR and RPP, will be a vehicle in which I will be reporting the progress of the implementation of the comptrollership throughout the Government of Canada.

I am in regular contact with the Auditor General, to assess the risks and what issues need immediate attention. I am consulting her regularly. Formally, Parliament, the House and the parliamentarians through the annual RPP and PR processes would be the process.

[Translation]

Senator Murray: I must take advantage of Mr. St-Jean's presence to tell him that I had hope that the comptrollers in the various departments and agencies would report directly to the Comptroller General of Canada.

The Prime Minister decided otherwise. The comptrollers will report directly to the deputy minister in their department or agency, and in another flowchart they will report to you. There is a potential issue of conflict of loyalty involving these people. If things don't work out as planned, will you have the right to say so out loud before a committee such as this one?

Mr. St-Jean: I imagine that that will be the case; I should have the possibility of reporting at that point on the soundness of the control function in general. I will first of all have discussions with the minister and the secretary, to ensure that things do not reach that point.

Senator Murray: You are not denying that there could be a problem, potentially?

[English]

Mr. Alcock: Could I speak to this, senator? This was the subject of lengthy discussion internally, not just around the comptrollership, but around internal audit also, looking at some of the changes in the internal audit systems that have come about in large corporations. We may have talked about this last time, but we spent a significant amount of time on this subject.

important sur la performance de la vérification interne. Un programme de formation et d'amélioration des procédures de vérification est prévu.

[Traduction]

M. Alcock : Nous présenterons bientôt une série d'énoncés de politiques sur les vérifications internes, dans le cadre de la deuxième phase du projet sur lequel M. St-Jean travaille.

Le président : En ce qui concerne la présentation de rapports, allez-vous faire des rapports semestriels ou un rapport annuel, et dans ce dernier cas, à qui présenterez-vous ce rapport annuel? Sera-t-il présenté au président du Conseil du Trésor? Qu'est-ce qui, parmi vos conclusions et vos résultats de recherches, sera présenté au vérificateur général du Canada, en ce qui concerne les recommandations?

M. St-Jean : Dans le Rapport annuel, le Rapport ministériel sur le rendement et le Rapport sur les plans et les priorités, je présenterai les progrès de la mise en place de la fonction de contrôleur à l'ensemble du gouvernement du Canada.

Je parle régulièrement avec la vérificatrice générale afin d'évaluer les risques et de déterminer qu'est-ce qui nécessite une attention immédiate. Je la consulte régulièrement. Officiellement, le procédé sera le Parlement, la Chambre et les parlementaires, par le truchement du Rapport sur les plans et les priorités et du Rapport sur le rendement.

[Français]

Le sénateur Murray : Je profite de la présence de M. St-Jean pour lui dire que j'avais espéré que les contrôleurs dans les différents ministères et agences relèvent directement du contrôleur général du Canada.

Le premier ministre en a décidé autrement. Les contrôleurs se rapporteront directement au sous-ministre de leur ministère ou agence et, dans un autre organigramme, se rapporteront à vous. Il existe potentiellement un problème de conflit de loyauté concernant ces gens. Dans l'éventualité où cela ne fonctionne pas comme prévu, aurez-vous le droit de le dire à voix haute devant un comité comme celui-ci?

M. St-Jean : J'imagine que oui; je devrais avoir la possibilité de faire rapport à ce moment-là sur la santé de la fonction de contrôle en général. J'aurai, avant toute chose, des discussions avec le ministre et le secrétaire pour s'assurer qu'on n'en vienne pas à ces situations.

Le sénateur Murray : Vous ne contestez pas le fait qu'il y ait un problème potentiel?

[Traduction]

M. Alcock : Puis-je dire quelque chose à ce sujet, monsieur le sénateur? Cela a été l'objet d'une longue discussion à l'interne, non seulement au sujet de la fonction de contrôleur, mais aussi au sujet de la vérification interne, et nous avons examiné certains des changements qui ont été apportés aux systèmes de vérification internes de grandes entreprises. Nous avons peut-être parlé de cela la dernière fois, mais nous avons passé beaucoup de temps sur le sujet.

The problem that is argued — and it is not just argued here with the deputy heads, it is also argued in the corporate sector — is that you need to hold someone to account. Who is that someone for the performance of the unit of the department of whatever?

At the same time, you do not want to give them unchallenged or complete control over everything. One solution on the audit side under Sarbanes-Oxley is to have internal audit report around the CEO to the audit committee of the board, for example. We had some of those discussions relative to this situation with deputy ministers.

Do we have the comptrollers report to the comptroller general directly, with no reporting relationship to the deputy minister, and do the same thing with internal audit?

In the end, I was persuaded that if we want to hold the deputy ministers to account — and this will be another discussion we may have as we get further down the road with the accountability report coming out — then we do not want to diffuse responsibility, but we want to ensure that there are independent links, independent of the deputy head. Hence, Mr. St-Jean is involved with the hiring, disciplining and evaluation of comptrollers.

Senator Murray: Is he also involved with assigning them to the different departments?

Mr. Alcock: Yes.

It is a balance between not wanting to take the people who are ultimately to be held to account out of some pretty important control.

Senator Murray: I do not want to go down this road too far, but you know there are some horror stories being played out at the Gomery commission now about what happened with the audit function in one of the government departments.

Mr. Alcock: There are horror stories being played out with Enron and Citibank. I could go down a longer list, actually.

Senator Murray: Minister, in previous expenditure review exercises, it was understood by all those participating, and sometimes the general public, that certain areas of government spending were to be exempt. Spending on Aboriginals or seniors or whatever would not be touched. Are there any such exemptions in the present exercise?

Mr. Alcock: We are focused on the operational spending of government, not program spending in the statutory sense. We are not looking at transfers to provinces or people. They are not on the table.

Senator Murray: Are statutory programs not on the table?

Mr. Alcock: That is right.

Senator Murray: That is 65 per cent of the budget.

Le problème qui est mis de l'avant — et ce n'est pas seulement ici avec les députés, on en parle également dans le secteur privé — c'est qu'il faut que quelqu'un soit responsable. Qui est cette personne qui est responsable du rendement de l'unité du département?

En même temps, il ne faut pas donner à cette personne le contrôle complet sur tout. Une solution pour la vérification de Sarbanes-Oxley consiste à présenter un rapport de vérification interne sur l'entourage du PDG et de le présenter au Comité de vérification du conseil, par exemple. Nous avons discuté de cela avec les sous-ministres.

Les contrôleurs se rapportent-ils directement au contrôleur général, sans rapport hiérarchique avec le sous-ministre, et cela s'applique-t-il également à la vérification interne?

En bout de ligne, j'étais persuadé que si nous voulions que les sous-ministres rendent des comptes — et nous devons peut-être discuter de cela lorsque nous serons rendus plus loin au sujet du rapport de compte rendu — alors nous ne voulons pas diluer la responsabilité, mais plutôt nous assurer qu'il y a des liens indépendants, indépendants de l'administrateur général. M. St-Jean participe à l'embauche, à la discipline et à l'évaluation des contrôleurs.

Le sénateur Murray : Participe-t-il également à leur affectation dans différents ministères?

M. Alcock : Oui.

Il s'agit d'un équilibre entre ne pas vouloir prendre les personnes qui devront ultimement rendre des comptes et leur enlever un contrôle assez important.

Le sénateur Murray : Je ne veux pas continuer trop loin dans cette veine, vous savez qu'il y a des histoires d'horreur qui sortent de la commission Gomery au sujet de ce qui s'est passé avec la fonction de vérification dans un des ministères du gouvernement.

M. Alcock : Il y a des histoires d'horreur qui sont racontées au sujet d'Enron et de Citibank. La liste est longue.

Le sénateur Murray : Monsieur le ministre, lors des exercices d'examen des dépenses précédents, les participants, et parfois la population en général, ont compris que certains domaines de dépenses du gouvernement allaient être exemptés. Les dépenses pour les Autochtones ou les personnes âgées, ou autres, n'allaient pas être touchées. Y a-t-il des exemptions de la sorte dans l'exercice actuel?

M. Alcock : Nous allons nous concentrer sur les dépenses opérationnelles du gouvernement, et non sur les dépenses des programmes établis par la loi. Nous n'examinons pas les transferts aux provinces ni aux personnes. Cela n'est pas sur la table.

Le sénateur Murray : Les programmes établis par la loi ne sont-ils pas sur la table?

M. Alcock : C'est exact.

Le sénateur Murray : Cela représente 65 p. 100 du budget.

Mr. Alcock: Let us be clear. The base that we are looking at is a base of between \$42 billion and \$45 billion. That is where we are looking to find the \$3 billion, not out of the whole \$183 billion.

Senator Murray: If I understand correctly, or if I understand the previous exercise correctly — the one that your predecessor, Mr. Massé, presided over — yours is rather more concentrated than the 1993-94 exercise; is that correct?

Mr. Alcock: I think the imperatives are different. That exercise was around getting a deficit under control and getting us into balance. We are in balance now. The imperatives for this change have more to do with sound management.

If we had a \$50-billion surplus, I would still want to reform procurement because I think we are wasteful. Our processes are old and need to be modernized. There is a management process rationale for doing this, not simply a process of finding a few dollars type of thing.

Senator Murray: For the record, on another subject, I take it from the absence of any report on the matter, and also from the fact that you had nine months' supply when you called the election, that the government did not need and did not have to resort to Governor General's special warrants.

Mr. Alcock: Yes.

Senator Murray: With respect to Treasury Board vote 5, the contingency vote, have you been using that?

Mr. Alcock: I think we have used it a couple of times. Do you want details on that?

Senator Murray: If I could be assured that this will be coming up in the sups, I will wait?

Mr. Joyce: It will be in the sups next week.

Senator Murray: I can contain my impatience. You will hear more about this.

When will we put this problem of Treasury Board vote 5 to bed? This is an outstanding issue with your department, you know that. We have gone into it in great detail. We made some recommendations. Treasury Board Secretariat came back and we had an informal meeting about the changes to the guidelines — and perhaps to the wording of the vote as well. In any case, we had a good dialogue on this and the ball is very squarely in the court of either the secretariat or the ministers; I do not know which. We would like to see this issue resolved. This is a long-standing issue between your department and this committee.

Mr. Alcock: You have me at somewhat of a disadvantage, senator, in that I have not had the time to get up to speed on that. I have not taken the time to get up to speed on that. Rather that

M. Alcock : Soyons clairs. La base que nous examinons se situe entre 42 et 45 milliards de dollars. C'est là que nous envisageons de trouver les 3 milliards de dollars, pas dans les 183 milliards de dollars.

Le sénateur Murray : Si je vous comprends bien ou si je comprends bien l'exercice précédent — celui de votre prédécesseur, M. Massé — le vôtre est plutôt plus concentré que l'exercice de 1993-1994; est-ce exact?

M. Alcock : Je crois que les impératifs sont différents. Cet exercice visait à contrôler le déficit et retrouver l'équilibre budgétaire. Nous avons retrouvé l'équilibre budgétaire aujourd'hui. Les impératifs liés à ce changement relèvent plus d'une gestion saine.

Même si nous avons un surplus de 50 milliards de dollars, j'appuierais encore une réforme du mode d'approvisionnement, car je nous crois coupables de gaspillage. Nos processus sont désuets et doivent être modernisés. Il y a une logique de processus de gestion pour cela et pas simplement un processus visant à trouver quelques dollars.

Le sénateur Murray : À titre d'information, sur un autre sujet, étant donné l'absence de rapport sur cette question et aussi le fait que vous aviez neuf mois d'approvisionnement quand vous avez déclenché les élections, je déduis que le gouvernement n'avait ni besoin des mandats spéciaux de la Gouverneure générale ni d'en avoir recours.

M. Alcock : Oui.

Le sénateur Murray : En ce qui concerne le crédit 5 du Conseil du Trésor, les crédits pour éventualités, vous en êtes-vous servis?

M. Alcock : Je crois que nous l'avons fait deux ou trois fois. Voulez-vous des détails à ce sujet?

Le sénateur Murray : Si l'on pouvait m'assurer qu'il en sera question dans le Budget supplémentaire, j'attendrai.

Mme Joyce : Il en sera question dans le budget supplémentaire la semaine prochaine.

Le sénateur Murray : Je peux attendre. On en reparlera.

Quand allons-nous en finir avec ce problème du crédit 5 du Conseil du Trésor? Votre ministère n'a toujours pas réglé cette question, vous le savez. Nous l'avons examinée dans les moindres détails. Nous avons fait des recommandations. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est revenu et nous avons eu une réunion informelle au sujet des changements apportés aux lignes directrices — et peut-être aussi au libellé du crédit. En tout cas, nous avons eu un dialogue enrichissant à ce sujet et il appartient maintenant au Secrétariat ou aux ministres d'agir; je ne sais pas lesquels. Nous aimerions que ce problème soit réglé. C'est un problème qui existe depuis longtemps entre votre ministère et le comité.

M. Alcock : Sénateur, vous me mettez en quelque sorte en position désavantageuse car je n'ai pas eu le temps de me tenir au courant de la situation. Je n'ai pas pris le temps de me mettre au

give you an off-the-cuff response, I would be willing to take the time to get myself up to speed on it and come back to the committee with a response, if you would like. I would be willing to do that.

Senator Murray: That would be fine.

The Chairman: That is excellent.

Senator Murray: My final question has to do with the subject that dare not speak its name — at least not in the House of Commons — and it has to do with the salaries of parliamentarians. I will not ask you for your opinion as to what MPs and senators are worth. This is a process question.

In the Thirty-seventh Parliament, we, at the initiative of the Chrétien government, decided that henceforth the matter of parliamentarians' salaries would be attached to a formula, and the formula, as it happens, was judges' salaries. A few months ago, the matter came up when there was a report recommending increases in judges' salaries. The government had a panic attack and ran away from the decision that Parliament took only last year.

Senator Cools: That was foisted on us.

Senator Murray: I do not want to debate the matter. My own view is that if the government has another formula to suggest then let them suggest it. If they think judges' salaries is not the appropriate formula, let them suggest an alternative, but do not let us get back to the bad old days when we had to deliberate and debate and decide on our own salaries.

My question in brief is this: What is the government doing about this matter? Are you considering another formula, or have you just put the whole question on ice?

Mr. Alcock: We cannot do that. I do not think there are many who would dispute your statement or your concern. We were caught in an unfortunate position, though, vis-à-vis the way this particular report was structured. It was 9.5 plus COLA in the first year, a little over 10 per cent in the first year, versus a labour environment — and I was one of those who led this change in the labour environment — in which I am negotiating in the 2 and 2.5 per cent range in the first year. Frankly, it was unsustainable, when we were trying to get a decent, equitable statement.

It is in part an accident of timing, but it is in part, I think, a concern about whether that was the most appropriate thing to which to attach. I cannot speak further on this because we are in the midst of consultations and discussions. In time, we will come forward with a position on it.

I do not think anybody argues with your concern about not letting this float, not getting us back into the endless discussions. We are in the process of looking for that benchmark to tie to that is independent of our decision making, one that is not influenced by our decision making and that is defensible in terms of the lives of all Canadians. It was felt that perhaps the process for the judges was not producing the results that people felt were consistent with what Canadians were receiving.

courant de la situation. Au lieu d'improviser une réponse, je suis prêt à prendre le temps pour me mettre au fait et revenir devant le comité avec une réponse, si vous le voulez. Je suis prêt à le faire.

Le sénateur Murray : Très bien.

Le président : Excellent.

Le sénateur Murray : La dernière question est une question qu'on n'ose pas poser — du moins pas dans la Chambre des communes — et elle se rapporte aux salaires des députés. Je ne vais pas vous demander ce que vous croyez que les députés et les sénateurs valent. C'est une question de processus.

Lors de la 37^e législature, nous avons décidé, à l'initiative du gouvernement Chrétien, que la question des salaires des parlementaires serait dorénavant fondée sur une formule et il se trouve que la formule était le salaire des juges. La question a été soulevée, il y a quelques mois, lors d'un rapport recommandant une augmentation du salaire des juges. Le gouvernement a paniqué et a éludé les décisions prises par le Parlement il y a seulement un an.

Le sénateur Cools : Cela nous avait été imposé.

Le sénateur Murray : Je ne veux pas en discuter. Je pense que si le gouvernement a une autre formule à proposer, il n'a qu'à la proposer. S'il pense que la formule des salaires des juges n'est pas appropriée, il n'a qu'à proposer une solution de rechange, mais ne retournons pas à cette triste époque où nous devons délibérer, débattre et décider de la question de nos propres salaires.

Ma question se résume à cela : que fait le gouvernement à ce sujet? Envisage-t-il une autre formule ou a-t-il simplement mis de côté toute la question?

M. Alcock : Nous ne pouvons pas faire cela. Je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de gens qui contesteraient votre déclaration ou vos inquiétudes. Toutefois, nous sommes dans une fâcheuse position vis-à-vis la manière dont ce rapport particulier a été structuré. Il était de 9,5 plus l'IVC au cours de la première année, un peu plus de 10 p. 100 dans la première année, par rapport à l'environnement de travail — et j'étais parmi ceux qui ont apporté ce changement dans l'environnement de travail — dans lequel je suis en train de négocier entre 2 et 2,5 p. 100 au cours de la première année. Franchement, c'était intenable, quand nous tentions d'obtenir quelque chose de convenable et d'équitable.

En partie, le moment n'était pas propice, mais je crois aussi que l'on ne savait pas si c'était la meilleure façon de s'y prendre. Je ne peux pas en dire plus à ce sujet, car nous sommes au beau milieu de consultations et de discussions. Nous vous ferons part un jour de notre position à ce sujet.

Je crois que tout le monde est d'accord avec vous, évitez de nous relancer dans des discussions interminables. Nous cherchons un point de référence qui soit indépendant de notre prise de décisions, qui ne soit pas influencé par notre prise de décisions et qui soit défendable pour ce qui est de la vie de tous les Canadiens. On a peut-être perçu que le processus concernant les juges ne donnait pas les résultats que les gens estimaient compatibles avec ce que les Canadiens recevaient.

Senator Cools: Thank you, chairman. I, too, add my congratulations to you, and I would like to say that this is the first committee I have ever served on where there was another Black person. I am used to being the only one. Congratulations.

I was just struck, minister, about what you were saying in respect of the compensation for Members of Parliament. I wonder if you could comment on the question. When the bill came before us, a significant number of us questioned the phenomenon of tying members' salaries to those of judges. As a matter of fact, the whole question of how judges' salaries are decided has been a matter of substantial debate in the Senate. Some of us have questioned the existence of the permanence of the so-called judicial compensation commission and the exaggeration of the Judges Act to finance that. A lot of work has been done on that issue.

I was very distressed to learn of the government's change of heart — I am not going to go into the matter of quantum at all — by virtue of an announcement of one of the Prime Minister's Office staff. I have very serious problems with the fact that the government believed it could foist its way on Members of Parliament, coerce members and punish members for not agreeing with them. I am sure you know what happens in this place where the leadership yaps and zaps people off committees because they will not agree to certain things and then, after members are punished — are punished! — for questioning an initiative, the government, out of the blue, and says, "We will dispense with this bill; we do not like it."

When we talk about accountability, that does not square very well with me. I believe the current Prime Minister was Minister of Finance when that compensation bill passed. Much concern was raised at that time because the judicial section of the BNA Act reads that the salaries of the judges shall be fixed and provided by Parliament. We now have the opposite — they are fixing their own salaries and we in Parliament just provide them. In addition to fixing their own salaries, they are fixing members' salaries. There was a huge controversy in this place about that.

As a matter of fact, when that bill was before us, I recommended at the time to the Liberal side that it should be sent to the Standing Senate Committee on National Finance to study.

Could you comment on that? I found it improper. As I said, I am not on the question of quantum, but I found the process extremely objectionable.

Mr. Alcock: Senator, you would have to go to someone of far greater expertise in these matters than I. I am not encumbered by legal training of any sort. Far be it for me to comment on the administrative practices in the Senate.

I was there at the House for this debate. There was a genuine attempt to take the setting of our salaries out of our hands. One mechanism that existed in law had been tested in the court — again, I am not a lawyer — as I understand, because we had a discussion about what are our responsibilities relative to changing this report. The advice back was that it was justiciable, that it had

Le sénateur Cools : Merci, monsieur le président. Je veux, moi aussi, vous féliciter et j'aimerais dire que c'est la première fois que je fais partie d'un comité qui compte un autre membre de race noire. J'ai pris l'habitude d'être le seul. Félicitations.

Je suis frappé, monsieur le ministre, de ce que vous venez de dire concernant la rémunération des députés. Je me demande si vous pourriez faire un commentaire sur la question. Quand le projet de loi nous a été présenté, un grand nombre d'entre nous se sont interrogés sur le fait de relier les salaires des députés à ceux des juges. En fait, toute la question concernant la façon dont les salaires des juges sont fixés a suscité un grand débat au Sénat. Certains d'entre nous se sont interrogés sur l'existence de la permanence de la prétendue Commission d'examen de la rémunération des juges et sur l'exagération de la Loi sur les juges pour la financer. Beaucoup de travail a été fait à ce sujet.

Je suis très inquiet de savoir que le gouvernement a changé d'avis — je ne vais pas parler du montant — selon la déclaration de l'un des membres du Cabinet du premier ministre. Le fait que le gouvernement pense pouvoir imposer son point de vue aux députés, les forcer et punir ceux qui ne sont pas d'accord avec lui me préoccupe au plus haut point. Je suis sûr que vous savez ce qui se passe ici quand les dirigeants jappent et renvoient des membres des comités parce qu'ils ne sont pas d'accord sur certaines choses et une fois que les membres sont punis — sont punis! — pour s'être interrogés sur une initiative, le gouvernement déclare tout à coup « Nous remettons l'étude de ce projet à plus tard, nous ne l'aimons pas. »

Quand on parle de reddition de comptes, je ne suis pas très d'accord avec cela. Je crois que l'actuel premier ministre était ministre des Finances quand ce projet de loi sur les rémunérations a été adopté. Cela a suscité de vives préoccupations à cette époque, car l'article sur les juges de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique stipule que les salaires des juges seront fixés et payés par le Parlement. Aujourd'hui, c'est tout le contraire — ils fixent leurs propres salaires et nous, au Parlement, nous les payons. En plus de fixer leurs propres salaires, ils fixent aussi les salaires des députés. Cela a suscité d'énormes controverses dans cette enceinte.

En fait, lorsque ce projet de loi nous a été présenté, j'ai recommandé aux libéraux qu'il soit envoyé au Comité sénatorial permanent des finances nationales afin qu'il l'étudie.

Avez-vous des commentaires à faire à ce sujet? Je trouve cela inapproprié. Comme je l'ai dit, je ne parle pas de la question du montant, mais je trouve le processus extrêmement répréhensible.

M. Alcock : Sénateur, il vous faudra aller chercher quelqu'un qui a une plus grande expérience que moi dans ce domaine. Je n'ai aucune formation juridique. Je n'essaierai même pas de faire des commentaires sur les pratiques administratives au Sénat.

J'étais présent à la Chambre pour ce débat. Il y a eu un véritable effort pour que nous ne soyons plus chargés de fixer les salaires. Je crois comprendre qu'il y avait un mécanisme formé en droit qui a été éprouvé devant les tribunaux — une fois de plus, je ne suis pas avocat — parce que nous avons eu une discussion sur ce que seront nos responsabilités à la suite du changement apporté

been in the courts before and we had lost. That created the kind of problems that other people might want to consider. There are greater experts here. Let me go further.

The choice of it, though, was that it was something that was completely independent of the House for that reason. That is why I thought, "There is a mechanism you can attach to."

The problem is that it considers a different set of circumstances. There is much opinion on whether that is the most appropriate one. Certainly, in a world where we have a responsibility to conduct ourselves in a way that associates itself with the lives of people, in a world wherein private-sector settlements are settling for 2.6 and 2.8 — and I am pushing the public sector 2.2, 2.4, 2.5. To say that we will accept 10, for myself — and you do not need to look at the Prime Minister's staff; I am one of those who people are annoyed at for this because I said I have a duty to be fair to the 170,000 employees on whose behalf I am bargaining. I am driving them hard to accept an alignment with private-sector settlements. I cannot at the same time in all conscience take a 10 per cent increase myself.

Senator Cools: I understand, and I am very sympathetic to that. As I said to you before, I had opposed the bill. I am one of the few senators who opposed the bill. I took a lot of blows with regard to that.

Everything you are saying now was known when that bill was passed. I would submit to you, minister, that all these issues were raised. The government would have none of it. I tell you it was intent to get those bills and it forced those bills. Since we are talking about transparency and accountability, to my mind it is a huge violation of accountability, because if all the information was known two or three years ago when the bill was passed, how could you suddenly discover — suddenly — that you did not like the bill? I would submit you probably voted for it yourself.

Mr. Alcock: No, the information of the size of settlement and the structure certainly was not known.

Senator Cools: Anyway, there is a huge set of issues as well. The whole thing with the judges is a huge issue. Perhaps this committee should undertake a study, because the salaries of the judges were constructed in a certain way to avoid confidence votes on salaries of judges. There is a huge, long history and it is well known.

That was my supplementary question, chairman. I thank Senator Murray. As a matter of fact, I am delighted to be back as a member of this committee. I was taken off this committee precisely for disagreeing with the government on yet another one of those kinds of issues.

Minister, I am pleased to see you in this portfolio, and I know you have been working on these issues, which are very dear to you, and you have been working on them for a long time. I would

à ce rapport. Nous avons été avisés qu'il était justiciable, qu'il avait été présenté devant les tribunaux et que nous avions perdu. Cela a créé le genre de problème que d'autres personnes pourraient vouloir examiner. Il y a de plus grands experts ici. Permettez-moi d'aller plus loin.

C'était quelque chose qui était complètement indépendant de la Chambre pour cette raison. C'est pour cela que j'ai pensé « Il existe un mécanisme auquel on peut se relier. »

Le problème, c'est qu'il considère une série de circonstances différentes. On s'interroge beaucoup pour savoir si ce mécanisme est le plus approprié. Il est vrai que dans un monde où nous devons nous comporter d'une façon qui soit compatible avec la vie des citoyens, dans un monde où les augmentations dans le secteur privé sont de l'ordre de 2,6 et de 2,8 — et je demande 2,2, 2,4, 2,5 dans le secteur public. Dire que nous accepterons 10, pour moi — et vous n'avez pas besoin de voir le personnel du premier ministre; je fais partie de ceux que cela contrarie, car j'ai dit que j'ai le devoir d'être équitable envers les 170 000 employés au nom desquels je négocie. Je m'efforce de leur faire accepter un alignement avec les augmentations du secteur privé. Alors, je ne peux pas en même temps avoir bonne conscience en acceptant une augmentation de 10 p. 100 de mon salaire.

Le sénateur Cools : Je comprends votre position et j'y suis sensible. Comme je vous l'ai déjà dit, je me suis opposé au projet de loi. Je fais partie de ce petit nombre de sénateurs qui se sont opposés au projet de loi et j'ai été très critiqué pour cela.

Tout ce que vous dites aujourd'hui était connu quand ce projet de loi a été adopté. Je vous signale, monsieur le ministre, que toutes ces questions ont été soulevées. Le gouvernement ne voulait rien entendre. Je dis qu'il avait l'intention de faire adopter ces projets de loi et qu'il les a imposés. Puisque nous parlons de transparence et de reddition de comptes, c'est, à mon avis, un manquement grave à la reddition de comptes, car si tous les renseignements étaient connus il y a deux ou trois ans lorsque le projet de loi a été adopté, comment pouvez-vous découvrir soudainement — soudainement — que vous n'aimez pas le projet de loi? Vous avez peut-être voté pour.

M. Alcock : Non, les renseignements concernant le montant des augmentations et la structure n'étaient certainement pas connus.

Le sénateur Cools : De toute façon, il y a aussi un nombre incroyable de questions. La question des juges est certainement un grand problème. Peut-être que le comité devrait lancer une étude, car les salaires des juges étaient fixés de façon à éviter des votes de confiance sur les salaires des juges. Il y a une longue histoire à ce sujet et elle est bien connue.

C'était ma question complémentaire, monsieur le président. Je remercie le sénateur Murray. En fait, je suis heureux d'être de nouveau membre du comité. J'étais retiré de ce comité précisément pour avoir été en désaccord avec le gouvernement au sujet d'une autre question de ce genre.

Monsieur le ministre, je suis heureux de vous voir à ce portefeuille et je sais que vous avez travaillé sur ces questions, auxquelles vous attachez beaucoup d'importance et auxquelles

say you are quickly building up a lot of experience and expertise in the field. I think most of us welcome the very proactive approaches that you seem to be taking.

My question to you flows from the exchange you had with Senator Stratton a few moments ago, wherein he was asking you, in effect, to opine on the phenomenon of sending the estimates to individual Senate committees. That is a practice, as I am sure you know, minister, that began in the House of Commons as a result of the 1968 so-called reforms.

What I thought I heard you say was that committees have no time or are too busy to really study the estimates. Was I correct on that?

Mr. St-Jean: That is certainly a factor in why the committees do not put the time in.

Senator Cools: To that, Senator Stratton opined back to you that that is the most important thing any member could do. He used the words “control the public purse.” This sent me into reflection, because some years ago I read a study on the average amount of time that ministers actually spend on their departments in a week. I was flabbergasted at the small number of hours, because when you are looking at supervising these departments, it seems to be a massive task, and massive tasks, to my mind, take massive amounts of time.

In view of Parliament exercising its proper constitutional duties and its proper constitutional roles, how can Parliament cure the current malaise? The current malaise obviously is insufficient study of the estimates or insufficient control of the public purse. I speak to you as a minister of the Crown, and I want you to tell me what the cure is, minister. The government controls the agenda. The government controls the membership of the committees. The government controls what the committees will study. Finally, the government controls the volume of legislation that it is sending to committees which is preventing members from giving the financial matters the proper consideration that they should have. Minister, in all the talk of reforms and changes that you have been putting forth, what can you recommend that could be a cure for the problems that you and Senator Stratton have outlined?

These are issues that trouble me greatly. Around this place, you blink and an act for \$10 billion has been passed, \$10 million here, \$20 million there, \$1 billion there. There is something very wrong in all of this. It would be nice if we could begin to put some of this right. Have you given this any thought?

Mr. Alcock: Yes. I will spend a minute or two on it. This is at the heart of many of things that drive my thinking on this. I do not want to repeat some of the argument I have made here in past, but it is a combination of two things. It is the tremendous increase in the size and complexity of government, coupled with a system or a management infrastructure that just got more and more outdated so that it became harder to discern what was going on. I do not think there was any decision not to be involved. In the lives of parliamentarians in both chambers, there is more than enough

vous avez consacré beaucoup de temps. Je pense que vous êtes en train d'acquiescer rapidement une très grande expérience dans ce domaine. Je crois que la majorité d'entre nous accueille favorablement les démarches très proactives que vous semblez avoir adoptées.

La question que je veux vous poser s'inspire de l'échange que vous venez d'avoir avec le sénateur Stratton dans lequel il vous demandait de vous prononcer sur le renvoi des prévisions budgétaires aux comités sénatoriaux. C'est une pratique, et je suis sûr que vous le savez, monsieur le ministre, qui a commencé à la Chambre des communes à la suite des prétendues réformes de 1968.

Il m'a semblé vous entendre dire que les comités n'ont pas le temps ou sont trop occupés pour vraiment étudier les prévisions budgétaires. Est-ce bien cela?

M. St-Jean : C'est certainement une raison pour laquelle les comités n'y consacrent pas de temps.

Le sénateur Cools : À cela, le sénateur Stratton vous a répondu que c'est la chose la plus importante que tout député devrait faire. Il a utilisé les mots « contrôler les fonds publics. » Cela m'a fait réfléchir, car, il y a quelques années, j'ai lu une étude sur le temps de présence des ministres à leurs ministères au cours d'une semaine. J'ai été sidéré par le faible nombre d'heures, car on imagine que la supervision de ces ministères est une tâche immense et que les tâches immenses, à mon avis, exigent énormément de temps.

Vu que le Parlement accomplit les devoirs et rôles constitutionnels qui lui incombent, comment peut-il trouver une solution à la crise actuelle? La crise actuelle est évidemment une étude insuffisante des prévisions budgétaires ou un contrôle insuffisant des fonds publics. Je m'adresse à vous en tant que ministre et je veux vous dire quelle est la solution à ce problème, monsieur le ministre. Le gouvernement contrôle l'ordre du jour. Le gouvernement contrôle la composition des comités. Le gouvernement contrôle ce que les comités étudieront. Finalement, le gouvernement contrôle le nombre de lois qu'il envoie aux comités, ce qui empêche les membres d'étudier de manière appropriée les questions financières. Monsieur le ministre, à partir de tout ce que vous venez dire sur les réformes et les changements, que pouvez-vous recommander pour régler les problèmes que vous et le sénateur Stratton avez indiqués?

Je suis très préoccupé par ces questions. Dans cette enceinte, vous clignez des yeux et une loi portant sur 10 milliards de dollars a été adoptée, 10 millions de dollars par ici, 20 millions de dollars par là, un milliard de dollars par là. Il y a quelque chose qui ne va pas du tout. Ce serait bien si nous pouvions commencer à y remédier. Y avez-vous pensé?

M. Alcock : Oui. Je voudrais consacrer une minute ou deux à ce sujet. Voilà ce qui est au cœur d'un grand nombre de choses qui guident ma façon de penser sur ce point. Je ne vais pas répéter les arguments que je vous ai déjà présentés ici même, mais c'est une combinaison de deux choses. Il y a la hausse considérable de la taille du gouvernement et de sa complexité auxquelles il faut ajouter un système où une infrastructure de gestion qui est de plus en plus dépassée et il est, par conséquent, de plus en plus difficile de voir ce qui se passe. Je ne crois pas qu'il ait été décidé de ne pas

things to work on. You constantly have issues being driven at you. That is unfortunate. There is a great deal of expertise at this table and in the House of Commons around issues. If you can line up that expertise so people develop a deeper view of what is happening in a given department or given portfolio, I think those people can provide sound oversight to the department. In doing so, several things happen that are quite important.

I think the public debate about the public service in this country is dreadful. It is awful. We could spend a lot of time on why that is. I sort of build it around the arrival of television and the move of the public side of the political debate into that hot medium, which is never around details or complicated issues, but around conflict.

You referenced 1968-69 when they passed the motion to deem the estimates passed. If you track the percentage of time committees spent on estimates from that day forward, it fell dramatically. Bob Marleau, the former clerk of House, said that oversight of spending in government is 50 per cent of the constitutional responsibilities of House; yet, the House spends roughly 5 per cent of its time on it. Members just do not have the tools to do it. For that reason, the work that these gentlemen are doing to rebuild the information systems is important.

The same questions come up here. Why is it so difficult to answer some of the simple cost accounting and to figure out how money has moved? These are issues that have been driven by this committee for a long time. Frankly, I am proud of what has happened in the sups, and it is the people behind me who have done it. They have really responded to this, so that when you see those sups, you will actually be able to see the story. Is it where we need to be in the end? No, we probably have years of work yet to go, to get down to the kind of granularity that will ultimately allow you to easily answer questions.

The Chairman: You said tonight in your testimony that you will try to use more information technology to make it more available to people on the net and elsewhere. Perhaps at another time you can take us into more detail in some of the ways you intend to do that.

Mr. Alcock: I would love to come back and talk about this in detail. One thing that troubles me enormously is the degradation, if you like, of public work. We have all contributed to that. The public debate contributes to that. I think better informed committees, better informed members and better engaged members will be one part of turning that around so people can start talking about real issues in public management and not this fabricated universe that we live in most of the time.

Senator Cools: Minister, I appreciate your answer. I know that you have given these matters much consideration over a long time. I am also aware that you wanted to be President of the Treasury Board precisely to tackle some these issues. I would like to accept your invitation for a greater debate among us. You have

s'impliquer. Les parlementaires des deux chambres ont plus que suffisamment de choses à faire. On vous présente constamment des questions. C'est regrettable. Il y a énormément d'expérience concernant ces questions autour de cette table et dans la Chambre des communes. Si cette expérience peut être canalisée afin que l'on puisse mieux comprendre ce qui se passe dans un ministère ou un portefeuille donnés, je crois que le ministère sera mieux contrôlé et plusieurs choses très importantes se réaliseront.

J'estime que le débat public sur la fonction publique dans ce pays est odieux. C'est terrible. On pourrait chercher longtemps les raisons. Personnellement, je l'associe à l'arrivée de la télévision et donc de la diffusion en public du débat politique; on ne parle jamais de détails ou de questions compliquées, on s'intéresse à la confrontation.

Vous avez parlé de 1968-1969 quand la motion pour considérer les prévisions budgétaires comme approuvées a été adoptée. En examinant le pourcentage de temps consacré aux prévisions budgétaires par les comités depuis ce jour, il a considérablement diminué. Bob Marleau, l'ancien greffier de la Chambre, a déclaré que cette surveillance des dépenses dans le gouvernement représente 50 p. 100 des responsabilités constitutionnelles de la Chambre; pourtant, la Chambre n'y consacre qu'environ 5 p. 100 de son temps. Les députés ne disposent simplement pas des outils nécessaires. Pour cette raison, le travail que ces personnes entreprennent pour reconstruire le système d'information est important.

Les mêmes questions sont soulevées ici. Pourquoi est-il si difficile de rendre compte de la comptabilité des coûts et de déterminer la façon dont laquelle l'argent a été transféré? Ce sont des questions que le comité pose depuis longtemps. Franchement, je suis fier de ce qui s'est passé avec le Budget supplémentaire et ce sont les personnes derrière moi qui l'ont fait. Elles y ont vraiment répondu, vous vous en rendrez vraiment compte quand vous verrez ce Budget supplémentaire. Est-ce à ce stade que nous devons nous trouver? Non, il reste encore probablement plusieurs années de travail pour arriver au niveau de détail qui vous permettra de répondre facilement aux questions.

Le président : Vous avez déclaré ce soir que vous essayerez d'utiliser plus de technologie de l'information en vue d'une plus grande disponibilité sur Internet et dans d'autres médias. Une autre fois peut-être, vous nous donnerez plus de détails sur la façon dont vous comptez vous y prendre.

M. Alcock : Je le ferai avec plaisir. Ce qui m'inquiète beaucoup, c'est la dégradation, si je peux utiliser ce mot, du travail public. Nous y avons tous contribué, le débat public aussi. Je pense que des comités mieux informés, des députés mieux informés et plus engagés permettront de changer la situation afin que les gens puissent commencer à débattre des vraies questions de la gestion publique et non pas de cet univers artificiel dans lequel nous vivons la plupart du temps.

Le sénateur Cools : Monsieur le ministre, je vous remercie de votre réponse. Je sais qu'il y a longtemps que vous vous penchez sur ces questions. Je sais aussi que vous vouliez être président du Conseil du Trésor précisément pour régler certaines de ces questions. J'accepte votre invitation à venir discuter plus

offered to come back and you are submitting an openness with us. Maybe at some point, chairman, the minister could come back and we could have a meeting with him where we talk more about how members could begin to recapture the ability to control the public purse.

The Chairman: That was at the heart of many of Senator Comeau's questions as well.

Senator Cools: It was at the heart of all questions so far, including Senator Murray's.

The Chairman: Could I ask that you bring it a close, Senator Cools? We have other senators waiting to ask questions.

Senator Cools: I will close off. It is very important, minister, because when you leave, you will be replaced, as we study these estimates, by the Treasury Board staff, the officials. You know that when the system started with the estimates committee as a contrast to the Public Accounts Committee, 100 years ago, in the U.K., the Auditor General used to assist the Public Accounts Committee, and the treasury staff used to assist the estimates committee. That is no longer. It is no longer an assistance. They come here representing the government solely, and the whole objective is to get the estimates approved and the bills through. I take you at your word, minister, that you want to see an improvement in the status quo, and I would be happy to continue the dialogue.

Senator Mahovlich: You say you made the announcement of the appointment of the Comptroller General. Who made the appointment?

Mr. Alcock: It was an Order-in-Council appointment. It is a prime ministerial prerogative, like a deputy minister-level position. An internal search committee went out and looked for a qualified person, and then we had to use considerable persuasion and guile to get him to step into the job. We were able to do that.

Senator Mahovlich: When I was in business, the most difficult persons I had to deal with were comptrollers.

Mr. Alcock: I can vouch for that.

Senator Mahovlich: They slowed the process. Will this happen in government now?

Mr. Alcock: It is terrible. Actually, I think at the heart of that, senator, is a really important question, and I did talk about this the last time I was here. The challenge for the Treasury Board Secretariat and for Mr. St-Jean in his responsibilities is what is modern comptrollership? The challenge is how to insert oversight and controls mechanisms that will bring value, without creating another layer of tests to jump through, making it worse, not better? I would say we are already there. In fact, I would say we are far past that point. Some of the work we need to be doing, and

longuement avec nous. Vous avez proposé de revenir et vous faites preuve d'ouverture avec nous. Peut-être qu'à un moment donné, monsieur le président, le ministre pourrait revenir et nous pourrions avoir une réunion avec lui pour discuter un peu plus sur la façon dont les députés pourraient commencer à reprendre le contrôle des fonds publics.

Le président : C'était aussi au cœur de la plupart des questions du sénateur Comeau.

Le sénateur Cools : Jusqu'ici, c'était au cœur de toutes les questions y compris celles du sénateur Murray.

Le président : Puis-je vous demander de terminer, sénateur Cools? D'autres sénateurs veulent poser des questions.

Le sénateur Cools : Je termine. C'est très important, monsieur le ministre, car quand vous partirez, vous serez remplacé, alors que nous étudierons ces prévisions budgétaires faites par le personnel et les fonctionnaires du Conseil du Trésor. Vous savez que lorsque le système a commencé avec le Comité des prévisions budgétaires au lieu du Comité des comptes publics, il y a 100 ans, au Royaume-Uni, le vérificateur général aidait le Comité des comptes publics et le personnel du Conseil du Trésor aidait le Comité des prévisions budgétaires. Ce n'est plus le cas. Ce n'est plus une aide. Ils viennent ici pour représenter le gouvernement seulement et l'objectif se limite à l'approbation des prévisions budgétaires et l'adoption des projets de loi. Je vous prends aux mots, monsieur le ministre, quand vous dites que vous voulez voir une amélioration du statut quo et je serais heureux de continuer le dialogue.

Le sénateur Mahovlich : Vous dites que vous avez annoncé la nomination du contrôleur général. Qui a fait la nomination?

M. Alcock : C'était une nomination par décret. C'est une prerogative du premier ministre, comme un poste de sous-ministre. Un comité de recrutement intérieur a cherché quelqu'un de qualifié et nous avons dû user de beaucoup de persuasion et de ruse pour qu'il accepte le poste. Nous y sommes arrivés.

Le sénateur Mahovlich : Quand j'étais dans les affaires, c'étaient les contrôleurs qui me donnaient le plus de mal.

M. Alcock : Je suis tout à fait d'accord avec vous.

Le sénateur Mahovlich : Ils ralentissaient le processus. Cela va-t-il se passer dans le gouvernement maintenant?

M. Alcock : C'est terrible. En fait, sénateur, je pense que cela est au cœur d'une question vraiment importante et j'en ai parlé lors de ma précédente comparution devant le comité. Le défi pour le Secrétariat du Conseil du Trésor et pour M. St-Jean, au niveau de ses responsabilités, se situe dans la définition des fonctions du contrôleur moderne. Le défi est la façon d'incorporer des mécanismes de surveillance et de contrôle efficaces sans créer un autre palier d'essais qui l'aggraverait au lieu de l'améliorer. Je pense que nous y sommes déjà. En fait, je crois même que nous

some of the work I would love to see this committee help us with, is to start to go through some of the oversight suites and begin to take them apart a bit.

I certainly know that this Comptroller General understands that and is working hard to modernize these systems, including the information system, so perhaps we can have the benefits of clarity and transparency without the difficulty imposed by yet another layer of oversight.

Mr. St-Jean: Hopefully, I will not be the blocker you are referring to. It is related to the question of not adding another layer of controls and then managing by the lowest common denominator. It is really to institute a culture of challenging the expenditure at the departmental level. "If you do not achieve the desired result, you do not get the money." It is creating that culture, which is key in the solution. That is what we are going to be working very hard to do.

Mr. Alcock: We have created some terrible problems — and when I say "we," I mean the House and politicians — that politicians could help take apart. As a result, some of this straight process stuff is so cumbersome.

[Translation]

Senator Ferretti Barth: I have two questions for you. I saw in your report that CIDA was asking for \$586.9 million more than it had requested in 2003 and 2004, and that a part of that sum would be set aside for the geographic program. Could you explain to me what this program consists of? It appears that part of those funds would be used for the reconstruction of Afghanistan and Irak.

[English]

Mr. Alcock: I am afraid I would have to get more detail from officials. We would have to get more detail from the ministry about the specifics of that request. Certainly, we would have had a hand in approving it, but I am not equipped to answer that question in the detail you might like. I will certainly undertake to get that to you.

The Chairman: Minister, could you arrange to send that to the clerk, who will circulate the answer?

Mr. Alcock: Absolutely. There was also a request from Senator Comeau. We will undertake to do that immediately.

[Translation]

Senator Ferretti Barth: The Department of Public Safety and Emergency Preparedness is also asking for a sum of \$145 million which would be distributed to the provinces when natural catastrophes strike. You spoke of the provinces. Would the territories be included and have similar grants available to them?

avons dépassé cette étape depuis longtemps. Une partie du travail que nous devons faire, et une partie du travail pour lequel j'aimerais bien que le comité nous aide, serait de commencer à examiner certains systèmes de surveillance et de les analyser un peu.

Je sais pertinemment que ce contrôleur général comprend bien cela et qu'il s'efforce à moderniser ces systèmes, notamment le système d'information, peut-être alors retirerons-nous les bénéfices de clarté et de transparence sans les difficultés imposées par un autre palier supplémentaire de surveillance.

M. St-Jean : J'espère ne pas faire obstacle à ce que vous mentionner. Cela se rapporte au problème d'éviter un autre palier de contrôle, puis d'assurer la gestion en se fondant sur le plus petit dénominateur commun. Il s'agit vraiment d'instituer une culture de lutte contre les dépenses au niveau ministériel. « Si vous n'obtenez pas le résultat escompté, vous ne recevrez pas l'argent. » L'implantation de cette culture est constituée un élément essentiel de la solution. C'est ce que nous allons nous efforcer de faire.

M. Alcock : Nous avons créé des problèmes terribles — et quand je dis « nous », je veux dire la Chambre et les politiciens — que les politiciens pourraient aider à régler. En conséquence, certaines parties de ce processus sont difficiles.

[Français]

Le sénateur Ferretti Barth : J'ai deux questions à vous poser. J'ai vu dans votre rapport que l'ACDI demandait 586,9 millions de dollars de plus que ce qu'elle avait demandé en 2003 et 2004, et qu'une partie de ce montant serait réservée au programme géographique. Est-ce que vous pouvez m'expliquer en quoi consiste ce programme géographique? Il semble qu'une partie de ce montant servirait à la reconstruction de l'Afghanistan et de l'Irak.

[Traduction]

M. Alcock : Je crains qu'il me faudra obtenir plus de renseignements auprès et auprès du ministère au sujet des éléments particuliers de cette demande. Évidemment, nous aurions été impliqués pour l'approuver, mais je ne suis pas en mesure de répondre à cette question aussi précisément que vous l'auriez voulu. Je m'engage cependant à vous faire parvenir cette réponse.

Le président : Monsieur le ministre, pourriez-vous adresser cette réponse au greffier qui se chargera de la faire circuler?

M. Alcock : Absolument. Il y avait aussi une demande du sénateur Comeau. Nous nous en occuperons immédiatement.

[Français]

Le sénateur Ferretti Barth : Le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile demande aussi un montant de 145 millions qui serait distribué aux provinces en cas de catastrophe naturelle. Vous parlez des provinces. Est-ce que les territoires sont aussi visés pour avoir des subventions semblables?

[English]

Mr. Alcock: I will give you the same answer, senator. I will get you the details to that question as soon as possible.

Senator Downe: Minister, I want to follow up on my first question and the follow-up question from the chair. Correct me if I am wrong, but my understanding is that, prior to the election, this expenditure review was the exclusive responsibility of Treasury Board. After the election, Minister McCallum was put in charge of the Expenditure Review Subcommittee, and bureaucratic support for that committee was moved to the PCO. Your statement today is that he makes recommendations to you and, I understand, through you to cabinet. Is that correct?

Mr. Alcock: Prior to the election, the committee was not a Treasury Board function; it was a separate committee entirely of cabinet, chaired by myself, and Mr. McCallum was the vice-chair. We began, as you will recall, a series of reviews — there were horizontal management reviews and reviews of procurement, among other things. A commitment was made during the election to identify the \$12 billion in savings that we were looking for, and it was decided to restructure ERC as a subcommittee of the Treasury Board, the argument being the Treasury Board is the one that has the tools to implement the changes that are arrived at.

However, there needs to be work with all departments driving the basket of decisions that have to be made, and this is a whole-of-government exercise. These will be cabinet decisions in the end, when looking at reducing programs and those kinds of things, so these things will be presented to cabinet at some point. The decision is not made because we do not have the decisions yet. We do not have the recommendations yet, so it is a little hard to predict exactly what path we will take to implement. However, it is reasonable to assume that, where there are major policy changes or program impacts, these things will be presented to cabinet for a decision and Treasury Board will implement. That is, in part, the reason for the decision to have support from PCO to support the process.

Senator Downe: It is a subcommittee of Treasury Board.

Mr. Alcock: It is officially a subcommittee of Treasury Board, but it is a hybrid.

Senator Downe: Minister McCallum is appearing before this committee as well, so I will ask him similar questions to those we have asked you.

The last question, chair, pertains to the impact program review had on the public service in the regions of Canada. I appreciate the trouble you have finding out information. The Treasury Board website indicates that, in 1995, and in 2004, there are thousands of fewer public servants in certain provinces. For example, Manitoba, I understand, has close to 4,000 fewer,

[Traduction]

M. Alcock : Je vous répondrai de la même façon, sénateur. Je vous donnerai les détails concernant cette question aussi tôt que possible.

Le sénateur Downe : Monsieur le ministre, je veux revenir sur la première question que j'ai posée et sur celle posée par le président. Corrigez-moi si je me trompe, mais je crois comprendre qu'avant les élections cet examen des dépenses était de la seule responsabilité du Conseil du Trésor. Après les élections, le ministre McCallum a été nommé à la présidence du Sous-comité d'examen des dépenses et le soutien bureaucratique pour ce comité a été transféré au BCP. Vous déclarez aujourd'hui qu'il vous fasse des recommandations et, si je comprends bien, au Cabinet par votre intermédiaire. Est-ce exact?

M. Alcock : Avant les élections, le comité ne dépendait pas du Conseil du Trésor; il était complètement indépendant du Cabinet, j'en étais le président et M. McCallum le vice-président. Nous avons commencé, si vous vous souvenez, par une série d'examen — examens de la gestion horizontale et des marchés publics, entre autres. Durant les élections, on a promis d'identifier les 12 milliards d'économies que nous recherchions, et il a été décidé de restructurer le CEE en sous-comité du Conseil du Trésor parce que le Conseil du Trésor est l'organisme qui dispose des outils permettant d'apporter les changements décidés.

Cependant, tous les ministères doivent collaborer pour choisir les décisions qui doivent être prises, c'est un exercice pangouvernemental. En fin de compte, ce sera au Cabinet de décider, en ce qui concerne la réduction de programmes et ce genre de choses, donc tout cela sera présenté au Cabinet à un moment donné. La décision n'est pas prise, car nous n'avons pas encore les décisions. Nous n'avons pas encore les recommandations, il est donc un peu difficile de prévoir exactement la façon de mise en œuvre. Toutefois, il est raisonnable de supposer que, dans les cas de changements importants de politique ou d'effets importants sur les programmes, ces choses seront présentées au Cabinet en vue d'une décision que le Conseil du Trésor exécutera. Voilà, en partie, la raison pour laquelle la décision doit avoir le soutien du BCP pour appuyer le processus.

Le sénateur Downe : C'est un sous-comité du Conseil du Trésor.

M. Alcock : C'est officiellement un sous-comité du Conseil du Trésor, mais c'est un comité hybride.

Le sénateur Downe : Le ministre McCallum va aussi comparaître devant le comité, je vais donc lui poser le même genre de questions que nous vous avons posées.

La dernière question, monsieur le président, se rapporte à l'effet que l'examen des programmes avait sur le service public dans les régions du Canada. Je comprends les problèmes que vous avez à trouver l'information. Le site Internet du Conseil du Trésor indique qu'en 1995 et en 2004, il y a eu des milliers de fonctionnaires en moins dans certaines provinces. Par exemple, au

according to the Treasury Board Web site. When I ask whether we counting the same employees in 1995 and 2004, I cannot quite seem to get the answer to that.

I am sure Treasury Board is mindful of the impact of program review on the intended result of reducing federal public servants across Canada in the regions, basically maintaining the numbers in Ottawa, particularly at the highest level, the EX and higher — 70 per cent are in the national capital region. Your views on that as a minister for the region, I assume, are supportive of the comments made earlier about public servants being located across the country.

Mr. Alcock: This could be a meeting. As you know, Senator Downe, I did a lot of work looking at the impact of those cuts prior to my becoming the President of the Treasury Board. I noted that one the effects of program review at that time, or those changes, was to concentrate more and more of the public service in the centre, into Ottawa. The cuts were disproportionately large in the regions, on the cutting phase, so that there were much greater cuts in the regions. There were still cuts in Ottawa, but they were smaller proportionately. Then when we built back, the building back was much faster and higher in the national capital region than in the regions. This has left us with some problems.

However, I would like to pose the problem slightly differently. I am heavily engaged in this right now. As the President of the Treasury Board, I also have a relationship with the federal councils, and I made a point of meetings with the councils in the various provinces. It is a wonderful experience. There are many people out there working hard in an environment where not only are the resources reduced but also the tools that draw attention to the work that public servants do in the regions are quite constrained. I think we suffer as a country when people do not have any sense of what work is being done by public servants in the regions. I know that this committee will be hearing from Mr. Donald Savoie, who has written extensively about the problem of the lack of a mechanism that drives a policy thrust that is based on a regional view, not that it should be the dominant view.

Part of the problem, I would argue, that enters into the view of the public service or the public management, or of the federal government, is sometimes just the clumsiness in driving a single policy across the entire country. Mr. Savoie argues persuasively that if there were an empowered policy response that tested some of those things against the realities of functions in a region, then you might achieve a level of modification that would make things more valuable in the regions and, hence, you would have a better reception.

This is a large and complicated issue. Suffice to say I am spending a great deal of time on it right now looking at ways that we might strengthen the regional councils. We will see how that plays out. I perceive it as a serious problem for the government.

Manitoba, je crois qu'il y en a eu près de 4 000 en moins selon les informations recueillies dans le site Internet du Conseil du Trésor. Quand je demande si nous avons le même nombre d'employés en 1995 et en 2004, je n'arrive pas à obtenir une réponse.

Je suis sûr que le Conseil du Trésor est au courant de l'effet de l'examen des programmes sur l'objectif poursuivi de réduction des fonctionnaires fédéraux dans les régions de tout le Canada, essentiellement en maintenant les effectifs à Ottawa, surtout au plus haut niveau, les cadres et les postes plus élevés — 70 p. 100 sont dans la région de la capitale nationale. Je suppose que votre point de vue, en tant que ministre pour la région, vient appuyer les commentaires faits antérieurement concernant le transfert des fonctionnaires mutés à travers le pays.

M. Alcock : Cela pourrait être une réunion. Comme vous le savez, sénateur Downe, j'ai beaucoup étudié l'effet de ces coupures avant de devenir président du Conseil du Trésor. J'ai remarqué que l'un des effets de l'examen des programmes à cette époque, ou de ces changements, était de concentrer de plus en plus la fonction publique au centre, à Ottawa. Les réductions étaient démesurément grandes dans les régions, au cours de la période des réductions, alors il y a eu des réductions beaucoup plus grandes dans les régions. Il y a en eu quand même à Ottawa, mais elles étaient proportionnellement plus petites. Puis, quand nous avons repris le recrutement, il a été beaucoup plus rapide et plus élevé dans la région de la capitale nationale que dans les régions. Nous en avons hérité quelques problèmes.

Toutefois, j'aimerais présenter le problème d'une façon un peu différente. Je suis engagé à fond dans ce dossier. En tant que président du Conseil du Trésor, je collabore aussi avec les conseils fédéraux et je me fais un devoir de rencontrer les conseils de diverses provinces. C'est une expérience merveilleuse. Il y a beaucoup de gens qui travaillent dur dans un milieu qui non seulement manque de ressources, mais aussi des outils qui montrent le travail des fonctionnaires dans les régions. Je crois que lorsque les gens n'ont aucune idée du travail fait par les fonctionnaires dans les régions, c'est le pays qui en souffre. Je sais que le comité va entendre M. Donald Savoie. Il a beaucoup écrit sur le problème de l'absence de mécanismes d'orientation d'une politique fondée sur un point de vue régional, je ne veux pas dire que ce doit être le point de vue dominant.

Je pense qu'une partie du problème dans la perception de la fonction publique, de la gestion publique ou du gouvernement fédéral, est quelquefois seulement la maladresse associée à l'application d'une même politique dans tout le pays. M. Savoie déclare de façon convaincante que s'il y avait une politique habilitée qui mettrait à l'épreuve ce genre de choses en tenant compte des réalités des fonctions dans une région, on pourrait alors atteindre un niveau de modification qui améliorerait les choses dans les régions et on serait, en conséquence, mieux perçus

Cette question est vaste et compliquée. Je me contenterai de dire que j'y consacre beaucoup de temps actuellement pour trouver des moyens de consolider les conseils régionaux. Nous verrons ce qui se passera. J'estime que c'est un grave problème pour le gouvernement.

The Chairman: Minister, Senator Downe's first question in the second round raised an issue that is of great interest to me. The last time you were here I asked you a number of questions about concentration of power when you do this reorganization and restructuring. I asked many questions about PCO and, at that time, you directed me to a book entitled *Governing from the centre: The concentration of power in Canadian politics*. Rather than get into it tonight, I am hoping that, at our next meeting, I will have the time to put a series of questions to you about whether this expenditure review process, which you have now established in this restructuring and reorganization, is not doing just that — putting a lot more power back into PCO. I would like to give you notice that I will be asking a number of questions on that next time. Senator Downe's question raised an important matter that speaks to how accountability is actually dealt with by government.

I give you notice of that, but I do not expect you to answer it now, unless you want to make a comment.

Mr. Alcock: I would like to comment. Am I correct in understanding that is the final question for tonight?

The Chairman: Yes, it is.

Mr. Alcock: Then I will say a couple of things in closing as well. On your specific question, I am pleased that you will have Mr. John McCallum come before the committee. You will find it very interesting because he has been working hard on this.

The thing that is lost, and it is almost a semantic, is expenditure review and program review. We are all in the model of what happened the last time. It achieved the goal of bringing our spending into balance, which was not an inconsequential success. We have profited from that enormously since then. However, it also created problems that we have to deal with at times. I would invite you to speak to Mr. McCallum. This reallocation exercise is, in many ways, a good budgeting exercise. We gave up much of that in program review. We stopped looking at annual expenditure cycles, budgeting processes and the things that allowed you and other parliamentarians to engage in the conversation on that. We lost some of that, so I would encourage you to have that discussion with an open mind and look for the value proposition that has to do with rebuilding some of the systems for management internally. Mr. McCallum is very much into that and it will be interesting to know his conclusions.

I have said this before, but I want to add my congratulations to you and my thanks to Senator Murray. I profited from the last discussion that we had at this committee. Someone, I forget who it was because I have misplaced the note I made, talked about thanking Treasury Board officials for coming forward and being so open to the committee. I should not tell too many tales out of school but they like coming here. This committee has high regard from officials who work hard to sort out these issues. They appreciate the interest and support they receive from this committee for their efforts. I want to add my voice to that.

Le président : Monsieur le ministre, la première question que vous a posée le sénateur Downe au cours de la deuxième ronde se rapporte à un sujet qui m'intéresse au plus haut point. La dernière fois que vous étiez ici, je vous ai posé plusieurs questions sur la concentration des pouvoirs quand vous entamez cette réorganisation et restructuration. J'ai posé beaucoup de questions sur le BCP et vous m'aviez alors demandé de me reporter à un livre intitulé *Governing from the centre : The concentration of power in Canadian politics*. Au lieu d'en parler ce soir, j'espère que, lors de notre prochaine réunion, j'aurai le temps de vous poser quelques questions pour savoir si ce processus d'examen des dépenses, que vous avez maintenant incorporé dans cette restructuration et cette réorganisation, ne fait justement pas cela — redonner plus de pouvoirs au BCP. Je voulais vous avertir que je vous poserai des questions à ce sujet la prochaine fois. La question du sénateur Downe a soulevé un sujet important sur la façon dont le gouvernement traite aujourd'hui de la question de la reddition de comptes.

Je vous le signale, mais je ne m'attends pas à ce que vous répondiez maintenant, sauf si vous voulez faire un commentaire.

M. Alcock : J'aimerais faire un commentaire. Si j'ai bien compris, c'est la dernière question pour ce soir?

Le président : Oui, c'est la dernière question.

M. Alcock : Donc, je ferai deux ou trois autres observations. Au sujet de votre question spécifique, je suis heureux que vous ayez demandé à M. John McCallum de se présenter devant le comité. Vous allez juger intéressant ce qu'il va dire, car il a beaucoup travaillé sur cette question.

Ce qui échappe, et c'est presque une sémantique, c'est l'examen des dépenses et celui des programmes. Nous pensons tous à ce qui s'est passé la dernière fois. L'objectif visant à équilibrer les dépenses a été atteint et ce n'est pas rien. Nous en avons profité énormément depuis. Toutefois des problèmes ont été créés et nous y sommes confrontés de temps en temps. Je vous invite à parler à M. McCallum. Cet exercice de réaffectation est, à bien des égards, un bon exercice de budgétisation. Nous en avons abandonné une grande partie dans l'examen des programmes. Nous avons cessé d'examiner les cycles annuels de dépenses, les processus de budgétisation et les éléments qui vous permettaient à vous et aux autres parlementaires d'en discuter. Nous en avons perdu une partie, alors je vous encourage à en parler avec un esprit ouvert et à rechercher une proposition de la valeur qui se rapporte à la reconstruction de certains des systèmes de gestion interne. M. McCallum y est très impliqué et il sera intéressant de connaître ses conclusions.

Je l'ai déjà dit, mais je voudrais vous féliciter et remercier le sénateur Murray. J'ai trouvé notre dernière discussion avec le comité très utile. Quelqu'un, je ne me souviens plus qui, car j'ai égaré les notes que j'avais prises, a dit qu'il fallait remercier les fonctionnaires du Conseil du Trésor d'être venus témoigner et d'avoir été si ouverts avec le comité. Sans vouloir être indiscrets, ils aiment venir ici. Les fonctionnaires qui déploient énormément d'efforts pour régler ces questions ont beaucoup de respect pour le comité. Ils apprécient l'intérêt et l'appui qu'ils en reçoivent. Je suis de leur avis.

You have much expertise around this table and in the Senate. I personally would like to call on that expertise, because this is only the beginning. I have an internal audit report to do. Some of the issues that Senator Murray raised about the reporting relationships and accountability are critical issues. I have a report coming on Crown governance — how we restructure the governance structures in the Crown. Those are huge issues in this day and age.

Senator Murray: — and their accountability to Parliament.

Mr. Alcock: Yes, absolutely.

The Chairman: I asked a series of questions on the Crowns the last time you were here.

Mr. Alcock: Absolutely. The issue of accountability has been around for a couple of hundred years. How should we reframe that? The relationships between ministers, politicians and public servants are all issues on which I will come forward, as well as a few structural issues. I am prepared to come here as often as you will have me, but I would encourage this committee, if it would like to engage on any of these studies, to indicate so. I would be quite interested in your opinions on some these issues.

A minority government is a true advantage right now. I served two years in a minority house. I was the opposition house leader in a minority government in 1988-90 in Manitoba. The wonderful magic of the minority is that everyone is responsible. At the end of the day, with respect to the decisions that are made, no party can hide from the other. We are all accountable. That will have a wonderful effect on the quality of the decisions.

We are starting with Bill C-11 on wrongdoing, and I have a suite of proposed legislation that I am quite anxious to put through that process. I think Members of Parliament can walk and chew gum. They are smart, and when they get down to work on it they will demonstrate they can make high-quality public decisions. This committee has already demonstrated that. I welcome your engagement; I am quite pleased about this.

I look forward to coming back on the supplementary estimates because we can show you that we do take what you say seriously.

The Chairman: We will take up your challenge, and I will discuss it with the steering committee. We thank you on behalf of all senators here tonight. We appreciate your candour, your thoughtfulness and your time. Please be assured that the committee looks forward to working with you and some of the important changes you are trying to effect, which ultimately will give us much more accountability — and all Canadians would like to see that.

The committee adjourned.

Vous avez acquis une grande expérience autour de cette table et au Sénat. Je voudrais faire appel à cette expérience, car ce n'est que le commencement. Je dois préparer un rapport de vérification interne. Certaines des questions que le sénateur Murray a soulevées concernant les rapports hiérarchiques et la reddition de comptes sont essentielles. Je prépare un rapport sur la gouvernance des sociétés d'État — comment nous restructurons les structures de gouvernance de l'État. Ces questions sont très importantes à notre époque.

Le sénateur Murray : Et leur obligation de rendre compte au Parlement.

M. Alcock : Oui, absolument.

Le président : J'ai posé plusieurs questions sur l'État lors de votre précédente comparution.

M. Alcock : Tout à fait. Il y a 200 ans que la question de reddition de comptes existe. Comment devrions-nous la reformuler? Les rapports entre les ministres, les politiciens et les fonctionnaires sont des questions sur lesquelles je témoignerais, ainsi que sur certaines questions structurales. Je suis prêt à venir ici autant de fois que vous voulez, mais j'invite le comité, s'il veut entamer n'importe laquelle de ces études, à le dire. Je serais très intéressé à connaître vos opinions sur certaines de ces questions.

Un gouvernement minoritaire est un avantage réel aujourd'hui. J'ai fait partie d'un gouvernement minoritaire pendant deux ans. J'étais leader parlementaire de l'opposition dans un gouvernement minoritaire en 1988-1990 au Manitoba. Ce qui est merveilleux dans un gouvernement minoritaire, c'est que tout le monde est responsable. En ce qui concerne les décisions qui sont prises, finalement aucun parti ne peut se dissimuler. Nous devons tous rendre des comptes. Cela aura un effet merveilleux sur la qualité des décisions.

Nous commençons par le projet de loi C-11 sur les actes fautifs et j'ai un ensemble de lois que j'ai hâte de proposer au moyen de ce processus. Je crois que les députés peuvent marcher et mâcher de la gomme en même temps. Ils sont intelligents et quand ils se mettront à la tâche, ils montreront qu'ils peuvent prendre d'excellentes décisions publiques. Ce comité l'a déjà prouvé. Je me réjouis de votre engagement et j'en suis très heureux.

Je suis impatient de revenir pour le budget supplémentaire, car nous aurons l'occasion de vous prouver que nous prenons au sérieux vos propos.

Le président : Nous relevons le défi et j'en discuterai avec le comité de direction. Nous vous remercions au nom de tous les sénateurs présents. Nous apprécions votre franchise, votre considération et votre temps. Je peux vous garantir que le comité est impatient de collaborer avec vous et que certains des changements importants que vous essayez d'apporter permettront d'accroître beaucoup plus la reddition des comptes — ce que souhaitent tous les Canadiens.

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

Wednesday, October 27, 2004

APPEARING

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P., President of the Treasury Board.

WITNESSES

Treasury Board of Canada:

Mike Joyce, Assistant Secretary, Expenditure Management & Strategies Sector;

Charles-Antoine St-Jean, Comptroller General of Canada.

Le mercredi 27 octobre 2004

COMPARAÎT

L'honorable Reg Alcock, C.P., député, président du Conseil du Trésor.

TÉMOINS

Conseil du Trésor du Canada:

Mike Joyce, secrétaire adjoint, Secteur des stratégies de gestion et de dépenses;

Charles-Antoine St-Jean, contrôleur général du Canada.