



First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004

SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

National Finance

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Tuesday, December 7, 2004 (in camera)
Wednesday, December 8, 2004

Issue No. 5

Sixth meeting on:

Main Estimates 2004-2005

Third meeting on:

Supplementary Estimates (A) 2004-2005

APPEARING:

The Honourable Scott Brison, P.C., M.P., Minister of
Public Works and Government Services
and

The Honourable Walt Lastewka, P.C., M.P.,
Parliamentary Secretary, Public Works
and Government Services

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 mardi 7 décembre 2004 (à huis clos)
Le mercredi 8 décembre 2004

Fascicule n° 5

Sixième réunion concernant :

Le Budget principal des dépenses 2004-2005

Troisième réunion concernant :

Le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005

COMPARAISSENT :

L'honorable Scott Brison, C.P., député, ministre des
Travaux publics et des Services gouvernementaux
et

L'honorable Walt Lastewka, C.P., député,
secrétaire parlementaire, Travaux publics
et Services gouvernementaux

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.) Carstairs, P.C. Comeau Cools Downe Ferretti Barth | * Kinsella (or Stratton) Murray, P.C. Ringuette Stratton Stollery |
|---|--|

*Ex Officio Members

(Quorum 4)

Change in membership of the committee:

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

The name of the Honourable Senator Stollery is substituted for that of the Honourable Senator Harb (*December 8, 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.) Carstairs, C.P. Comeau Cools Downe Ferretti Barth | * Kinsella (ou Stratton) Murray, C.P. Ringuette Stratton Stollery |
|---|--|

*Membres d'office

(Quorum 4)

Modification 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 Stollery est substitué à celui de l'honorable sénateur Harb (*le 8 décembre 2004*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, December 7, 2004
(9)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met in camera at 10:04 a.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Carstairs, P.C., Comeau, Cools, Day, Downe, Harb, Murray, P.C., Oliver and Ringuette (9).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Tuesday, November 16, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Supplementary Estimates (A) laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 3 of the proceedings of the committee.*)

Pursuant to rule 92(2)(f), the committee considered its draft report on the Supplementary Estimates (A) 2004-2005.

It was moved by the Honourable Senator Day:

That the draft report be adopted as the report of the committee on the Supplementary Estimates (A) 2004-2005; and

That the steering committee be empowered to approve the final version of the report with any necessary editorial, grammatical or translation changes as deemed advisable.

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

At 10:40 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, December 8, 2004
(10)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 5 p.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Carstairs, P.C., Comeau, Day, Downe, Kinsella, Oliver, Ringuette, and Stollery (8).

Other senators present: The Honourable Senators Gustafson and Losier-Cool (2).

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 7 décembre 2004
(9)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 10 h 4, dans la pièce 705, édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Carstairs, C.P., Comeau, Cools, Day, Downe, Harb, Murray, C.P., Oliver et Ringuette (9).

Également présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat, le mardi 16 novembre 2004, le comité poursuit son examen du Budget supplémentaire des dépenses (A) déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 3 des délibérations du comité.*)

Conformément à l'alinéa 92(12)f du Règlement, le comité examine son avant-projet de rapport sur le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005.

Il est proposé par l'honorable sénateur Day :

Que l'avant-projet de rapport soit adopté en tant que rapport du comité sur le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2004-2005; et

Que le comité de direction ait l'autorisation d'approuver le rapport définitif auquel tout changement jugé nécessaire, que ce soit au niveau de la forme, de la grammaire ou de la traduction, aura été apporté.

La question, mise aux voix, est adoptée.

À 10 h 40, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 8 décembre 2004
(10)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 17 heures, dans la pièce 705, édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Carstairs, C.P., Comeau, Day, Downe, Kinsella, Oliver, Ringuette et Stollery (8).

Autres sénateurs présents : Les honorables sénateurs Gustafson et Losier-Cool (2).

In attendance: Guy Beaumier and Odette Madore, Research Officers, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 20, 2004, the committee continued its consideration of the examination of the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005. (*For complete text of the Order of Reference, please see Issue No. 1 of the Proceedings of the Committee.*)

APPEARING:

The Honourable Scott Brison, P.C., M.P., Minister of Public Works and Government Services;

The Honourable Walt Lastewka, P.C., M.P., Parliamentary Secretary, Public Works and Government Services.

WITNESSES:

Public Works and Government Services Canada:

David Marshall, Deputy Minister;

Lysanne Gauvin, Assistant Deputy Minister and Senior Financial Officer, Finance, Accounting, Banking and Compensation Branch.

The Chair made a statement.

Minister Brison made a statement and, together with the other witnesses, answered questions.

At 7:03 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

Également présents : Guy Beaumier et Odette Madore, attachés de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat, le mercredi 20 octobre 2004, le comité poursuit son examen du Budget principal des dépenses déposé devant le Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n°1 des délibérations du comité.*)

COMPARAISSENT :

L'honorable Scott Brison, C.P., député, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux;

L'honorable Walt Lastewka, C.P., député, secrétaire parlementaire, Travaux publics et Services gouvernementaux.

TÉMOINS :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada :

David Marshall, sous-ministre;

Lysanne Gauvin, sous-ministre adjointe et agent financier principal, Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération.

Le président fait une déclaration.

Le ministre Brison fait une déclaration et répond aux questions avec les autres témoins.

À 19 h 3, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Catherine Piccinin

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, December 8, 2004

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 5 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.

[*Translation*]

The Chairman: Honourable senators, I call this tenth meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. As you know, our committee was created in 1919. This committee deals mainly with government expenditures, directly or indirectly, by examining the Estimates or bills.

[*English*]

On Wednesday, October 20, 2004, this committee was authorized to examine and report on the Main Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2005.

This is the sixth meeting in our general mandate to review these Estimates. The committee has heard from a number of witnesses already, including the President of the Treasury Board, Minister Reg Alcock; the Comptroller General for Canada; the Auditor General on two occasions; the President of the Public Service Commission and the Minister of National Revenue, Minister John McCallum.

Minister Alcock briefed the committee on the government's initiatives to promote the stronger financial controls that are essential to ensure rigorous stewardship of public funds and value for money, to ensure that appropriate frameworks, policies and guidance on controls are available across the federal public service and to promote transparency and openness of financial activity, including systems for accounting, asset management and, most of all, procurement.

The Auditor General stated that she will be following closely the expenditure review being conducted through the Privy Council Office under Minister McCallum. She also answered questions about the government's management of its real estate portfolio.

In his appearance before the committee, Minister McCallum told us that the government was seeking \$12 billion in savings over the next five years to reallocate from lower priority areas to higher priority areas. He also expected to generate half of these savings through the government's "central activities," including more efficient property management and procurement.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 8 décembre 2004

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 17 heures pour se pencher sur l'étude du Budget des dépenses principal déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005

L'honorable Donald H. Oliver (*président*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

Le président : Honorables sénateurs, je déclare ouverte cette dixième séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Comme vous le savez, notre comité a été créé en 1919. Ce comité s'intéresse principalement aux dépenses du gouvernement, directement ou indirectement, en étudiant les budgets des dépenses ou des projets de loi.

[*Traduction*]

Le mercredi 20 octobre 2004, le comité a été autorisé à examiner, en vue d'en faire rapport, le Budget des dépenses principal déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

C'est la sixième réunion que nous tenons dans le cadre de notre mandat général d'examiner ce Budget des dépenses. Le comité a déjà entendu un certain nombre de témoins, notamment le président du Conseil du Trésor, le ministre Reg Alcock; le contrôleur général du Canada; la vérificatrice générale à deux reprises; la présidente de la Commission de la fonction publique et le ministre du Revenu national, M. John McCallum.

Le ministre Alcock a expliqué au comité les initiatives prises par le gouvernement pour promouvoir des contrôles financiers plus serrés qui sont essentiels pour assurer une intendance rigoureuse des fonds publics, pour assurer l'optimisation et pour garantir que des cadres, politiques et orientations appropriés sur les mesures de contrôle sont appliqués dans l'ensemble de la fonction publique fédérale et favorisent la transparence et l'ouverture des activités financières, notamment les systèmes de comptabilité, de gestion des actifs et, surtout, les acquisitions.

La vérificatrice générale a déclaré qu'elle suivra de près l'examen des dépenses effectué par le Bureau du Conseil privé sous la direction du ministre McCallum. Elle a aussi répondu aux questions sur la gestion du portefeuille immobilier du gouvernement.

Durant sa comparution devant le comité, le ministre McCallum nous a dit que le gouvernement cherchait à réaliser des économies de 12 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années, en vue d'une réaffectation à des éléments dont la priorité est plus pressante. Il a ajouté qu'il s'attendait à obtenir la moitié de ces économies dans le secteur des « activités centrales » du gouvernement, notamment une gestion plus efficiente des biens et des acquisitions.

It is in this context that we have invited our witness this evening, Minister Scott Brison. These two activities fall within the mandate of the Department of Public Works and Government Services. As such, the department is key to this expenditure review.

Mr. Brison was first elected to the House of Commons in June 1997, and he became the Minister of Public Works and Receiver General of Canada on July 20, 2004.

Minister, we look forward to our discussions on real estate management and procurement in the context of greater government accountability and transparency. We also welcome the officials who are joining you this evening. Our practice is that you will make a presentation and then we will ask questions.

The Honourable Scott Brison, Minister of Public Works and Government Services: Thank you, Mr. Chairman, and honourable senators. It is great to be here with you this evening. I told my mother tonight that I could not speak with her very long; that I was going to the Senate. She was delighted to hear that. She misunderstood, of course. She thought that I would finally have some job security. In any event, I am very pleased to be here.

I want to commend, Mr. Chairman, this committee's role. When I read *The Globe and Mail* Report on Business article on October 25, I was delighted. Senator, you were quoted as saying that we can literally save billions. I agree with that goal, and I commend your committee on its important role from an oversight and direction perspective in helping us do exactly that in our department and also across government through the expenditure review process.

I am pleased to be here to discuss with you our department's Estimates for 2004-2005. I would like to introduce some of our officials, including our ADM of Finance, our CFO, Ms. Gauvin, our Deputy Minister, David Marshall, and Parliamentary Secretary to the department, Walt Lastewka. He has played a tremendous role in the review process. We will be discussing that this evening.

I am pleased to be able to talk with you on our three-point strategy for the future of our department and what it means for efficiencies for the Government of Canada. I recognize that the Department of Public Works can play an important leadership role in improving the efficiency of the Government of Canada.

[Translation]

I am confident we can have a significant and positive impact on the government's bottom line. Our goal is better value for taxpayers and better service for Canadians.

C'est dans ce contexte que nous avons invité notre témoin de ce soir, le ministre Scott Brison. Ces deux activités relèvent en effet du mandat du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Par conséquent, le ministère joue un rôle clé dans cet examen des dépenses.

M. Brison a été élu une première fois à la Chambre des communes en juin 1997 et il est devenu ministre des Travaux publics et receveur général du Canada le 20 juillet 2004.

Monsieur le ministre, nous avons hâte de discuter avec vous de la gestion immobilière et de la gestion des acquisitions dans le contexte d'une plus grande responsabilité et transparence du gouvernement. Nous accueillons aussi les fonctionnaires qui vous accompagnent ce soir. Comme d'habitude, je vous cède la parole pour prononcer une allocution, après quoi nous vous poserons des questions.

L'honorable Scott Brison, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux : Merci, monsieur le président et honorables sénateurs. Je suis très content d'être avec vous ce soir. J'ai dit à ma mère ce soir que je ne pouvais pas lui parler très longtemps parce que je m'en allais au Sénat. Elle était ravie d'entendre cela. Elle avait mal compris, bien sûr. Elle croyait que j'aurais enfin une certaine sécurité d'emploi. Quoi qu'il en soit, je suis ravi d'être ici.

Je voudrais, monsieur le président, faire une observation sur le rôle de votre comité. C'est avec grand plaisir que j'ai lu un article publié le 25 octobre dans le Report on Business du journal *The Globe and Mail*. Sénateur, on disait en rapportant vos propos que nous pouvions littéralement épargner des milliards. Je suis d'accord avec cet objectif et je félicite votre comité qui joue un rôle important de surveillance et d'orientation et qui peut donc nous aider à faire exactement cela dans notre ministère et dans l'ensemble des activités gouvernementales dans le cadre du processus d'examen des dépenses.

Je suis heureux d'être ici pour discuter avec vous du budget du ministère pour l'exercice 2004-2005. Je voudrais d'abord vous présenter nos fonctionnaires, notamment notre SMA aux Finances et agent financier principal, Mme Gauvin, notre sous-ministre, David Marshall, et mon secrétaire parlementaire, Walt Lastewka. Il a joué un rôle très actif dans le processus d'examen. Nous allons discuter de tout cela ce soir.

C'est avec plaisir que je vais vous parler de notre stratégie en trois points pour l'avenir de notre ministère et de ses répercussions en termes de gains d'efficacité pour le gouvernement du Canada. Je reconnais que le ministère peut jouer un rôle de chef de file important en ce qui a trait à l'amélioration de l'efficacité du gouvernement du Canada.

[Français]

Je suis confiant quant au fait que notre action peut voir un impact positif et significatif sur le résultat du gouvernement. Notre but est d'offrir un meilleur service aux contribuables canadiens.

[English]

Mr. Chair, our department is at the heart of federal procurement. In fact, we are the largest purchasing agent in Canada. Each year, we buy about \$10-billion worth of goods and services, from flu vaccines to helicopters to paper clips. Our department provides office space for 210,000 public servants across Canada. In doing so, we manage one of the most diverse portfolios of office real estate in the country.

We also offer one of the largest information technology networks in the country. I am proud to say as well that Public Works is at the forefront of “greening” government. We have made our operations 33 per cent more energy efficient since 1990, and we have helped to make the government the single largest operator of energy efficient vehicles in Canada. We are in the forefront of environmental remediation projects across Canada including the clean up of the Sydney tar ponds.

[Translation]

Public Works is the pillar of government and I'm pleased to be in the portfolio in these times of challenge and change.

[English]

Public works has a long and proud history building in Canada, including our Parliament Buildings. However, as you are aware, our department has had some challenges in recent years. Canadians are aware of these challenges, and they expect better. Senators, I can tell you that our Prime Minister expects better. I intend to deliver on those expectations.

Our vision of change is based on one underlying principle that should guide everything we do as a government. That principle is respect for the taxpayer and their hard-earned tax dollars and, at the same time, delivering federal services for Canadians. In doing so, I am confident we can save hundreds of millions of dollars each year, in fact billions of dollars over time. Change is never easy. It will take a lot of hard work and some basic shifts in philosophy, approach and in the culture of government.

During the summer and fall, I had the opportunity to meet over 3,400 of our Public Works employees and team members across Canada in a series of six town hall meetings in every region of the country. I can tell you that our team is enthusiastic, able, willing and ready to make a real difference in terms of changing the way we do business as a department and, in fact, changing the way we do business as a government.

[Traduction]

Monsieur le président, notre ministère de trouve au coeur des activités liées à l'approvisionnement au gouvernement fédéral. En fait, nous sommes le plus important acheteur du Canada. Chaque année, nous achetons environ 10 milliards de dollars de biens et de services, qu'il s'agisse de vaccins contre la grippe, d'hélicoptères ou de trombones. Notre ministère fournit des locaux à bureaux à environ 210 000 fonctionnaires de l'ensemble du Canada. De ce fait, nous gérons le portefeuille immobilier le plus important et le plus diversifié du pays.

Notre ministère exploite un des plus importants réseaux de technologie de l'information au pays. Je suis fier de pouvoir dire que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada joue également un rôle de premier ordre en ce qui a trait à l'écologisation du gouvernement. Nous avons amélioré l'efficacité énergétique de nos opérations de 33 p. 100 depuis 1970, et nous avons contribué à faire du gouvernement le plus grand exploitateur de véhicules éconergétiques du Canada. Et nous jouons un rôle de premier ordre en ce qui a trait à l'assainissement de l'environnement, y compris le nettoyage des étangs bitumineux de Sydney.

[Français]

Travaux publics est le pilier du gouvernement et je suis fier d'être à la tête de ce portefeuille en ces temps de défis et changements.

[Traduction]

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est fier de sa longue tradition de bâtisseur du Canada, notamment des édifices du Parlement. Mais, comme vous le savez, notre ministère a dû relever certains défis au cours des dernières années. Les Canadiennes et les Canadiens connaissent ces défis et ils s'attendent à mieux. Honorables sénateurs, je peux vous dire que notre premier ministre s'attend à mieux. Et j'entends répondre à ces attentes.

Notre vision est fondée sur un principe sous-jacent qui devrait nous guider dans le cadre de toutes les activités que nous entreprenons pour le compte du gouvernement. Il s'agit du respect envers les contribuables et l'argent qu'ils gagnent si durement. En même temps, nous devons assurer la prestation des services fédéraux aux Canadiens. Ce faisant, je suis convaincu que nous pourrions chaque année économiser des centaines de millions de dollars, voire des milliards de dollars. Il n'est jamais facile d'apporter ces changements. Il faudra travailler très fort et apporter des changements fondamentaux à la philosophie, à l'approche et à la culture du gouvernement.

Cet été et cet automne, j'ai rencontré plus de 3 400 employés de l'équipe de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada dans le cadre de six assemblées générales dans chacune des régions du pays. Et je peux vous dire que notre équipe est enthousiaste et disposée à se retrouver les manches et à réaliser ces changements dans la manière dont nous fonctionnons au ministère et dans l'ensemble du gouvernement.

[Translation]

In those town hall meetings, I have described my strategy for the department, and I'd like to share some details of that with you today.

[English]

First, smarter buying can make a huge contribution to the efficiency of government. If we can realize even a 10 per cent savings on what we acquire, the \$10 billion figure I described earlier, through coordination and harnessing the powers of scale we have as a government procurement agency, our department could help reduce the cost of procurement across the 98 departments and agencies in the Government of Canada by more than a billion dollars per year. That is a billion dollars we can invest more effectively in addressing the priorities of Canadians — health care, child care, the needs of communities and other priorities that Canadians value.

I am also looking forward to implementing the final recommendations from Mr. Lastewka's government-wide procurement review strategy. That has been the most comprehensive review of government procurement conducted in Canada since 1963.

Also, Walt Lastewka once worked for General Motors, where he conducted a similar review. That private sector experience has benefited us significantly within the Government of Canada.

The second part of our strategy focuses on the real property side. Public Works now spends about \$3 billion per year on real estate and related services. We are looking at ways to provide good, safe and accessible accommodation for government workers at lower cost to Canadians.

Our studies show that the federal government spends 20 per cent more on a per-square foot basis to operate our real estate, our office buildings. We also use more space per employee than the industry average.

At the same time, we have some significant issues around a deferred maintenance deficit of about \$1 billion that is growing by about \$100 million per year. We are an expensive landlord and so we think it is important for us to address some of the deferred maintenance issues. Already we are taking steps to enforce stricter standards on the use of space, and we are taking a more aggressive approach to leasing with the goal of saving 15 per cent of our costs. The recent renegotiation of our building maintenance contract program will save us \$50 million per year over the amount budgeted.

As an aside on that, back in 1998, 80 per cent of our building maintenance was outsourced to the private sector. That achieved a savings of \$20 million per year for the taxpayer, and this most

[Français]

Dans ces conférences communautaires, j'ai décrit ma stratégie pour le ministère, et j'aimerais partager ma vision avec vous aujourd'hui.

[Traduction]

Premièrement, des achats plus judicieux peuvent largement contribuer à l'efficacité du gouvernement. Si nous pouvons seulement économiser 10 p. 100 sur nos achats, les 10 milliards dont j'ai parlé tout à l'heure, grâce à une meilleure coordination et à des économies d'échelle, notre ministère pourrait réduire de plus de un milliard de dollars par année le coût de l'approvisionnement dans l'ensemble des 98 ministères et agences du gouvernement du Canada — et c'est un montant de un milliard de dollars qui pourrait être investi dans des domaines prioritaires au Canada, comme les soins de santé, la garde des enfants, les collectivités et d'autres priorités auxquelles les Canadiens attachent de l'importance.

Je compte aussi mettre en oeuvre les recommandations définitives découlant de l'examen des achats dans l'ensemble du gouvernement réalisé par M. Lastewka. C'est l'examen le plus approfondi des acquisitions au gouvernement qui ait été effectué au Canada depuis 1963.

De plus, Walt Lastewka a déjà travaillé pour General Motors, où il avait effectué un examen semblable. Son expérience du secteur privé nous a été très profitable au gouvernement du Canada.

La deuxième partie de ma stratégie traite de l'immobilier. Notre ministère dépense actuellement trois milliards de dollars chaque année pour des services immobiliers et des services connexes. Nous cherchons des façons de fournir aux fonctionnaires fédéraux des locaux de qualité, sûrs et accessibles, tout en réduisant le coût associé à ces locaux.

Selon nos études, le gouvernement fédéral dépense 20 p. 100 de plus du pied carré pour le fonctionnement de nos immeubles à bureaux et nous comptons une superficie plus grande par employé que la moyenne de l'industrie.

En même temps, nous avons un déficit d'entretien différé d'environ un milliard de dollars, ce qui pose un grave problème puisque cette somme augmente d'environ 100 millions de dollars par année. Comme propriétaires d'immeubles, nous sommes ruineux et il nous semble donc important de nous attaquer à ce problème de l'entretien différé. Nous prenons déjà des mesures pour appliquer des normes plus strictes concernant l'utilisation des locaux et nous avons adopté une approche plus agressive à l'égard de la location, avec l'objectif d'économiser 15 p. 100 de nos coûts. La récente renégociation de notre contrat d'entretien des immeubles nous fera économiser 50 millions de dollars par année par rapport à la somme prévue dans le budget.

Soit dit en passant, déjà en 1998, nous avons confié au secteur privé 80 p. 100 de l'entretien de nos immeubles. Cela a fait économiser 20 millions de dollars par année aux contribuables et

recent negotiation added to that savings of about \$50 million per year. There are significant savings when we consider alternative approaches.

In the medium term I have asked officials to explore a number of options, for example, on how best to handle our portfolio, whether it makes sense to divest ourselves of some office properties and lease back the space needed, whether to outsource the management of our buildings, or whether to use a real estate investment trust as a vehicle to achieve greater efficiencies. Currently, we are designing a request for proposal that is defined broadly enough to not preclude any option prematurely because we have not made any final decisions.

[*Translation*]

One overriding principle is that we will increase the federal government's visibility and presence in regions and communities across Canada. The government may gain the flexibility to move more public employees to the regions to be closer to the public they serve.

[*English*]

The third element of our vision is to improve the business of government by continuing to modernize our information technology systems. We need to make it easier for Canadian citizens and businesses to interact with the Government of Canada on-line 24/7 from the convenience of their homes. The financial sector has done it and the retail sector has done it. We have made great strides as government but we can do more, by providing on-line services that are convenient, accessible, fast, efficient, secure and confidential.

Mr. Chair, the three-point strategy is aimed at ensuring more efficient and cost-effective service delivery and better results and services for Canadians. Our goal is to get the best possible return for taxpayers' hard-earned dollars because Canadians deserve nothing less. In the months to come, the government will have to make some decisions, in some cases difficult ones, around the expenditure review process to achieve the goal of \$12 billion over five years. In some cases, services can be cut if they are not providing the kind of desired result.

If we can improve the efficiencies of our operations that is, in many ways, a better way to achieve the goal of expenditure review than to actually cut services to Canadians. I believe that much of the work we are doing within our department can help achieve those efficiencies. The decisions we face as part of expenditure review and as part of the budget process may seem tough but they are actually not as tough as the decisions being faced by

cette récente renégociation a encore ajouté 50 millions de dollars par année à ces économies. Ce sont là d'importantes économies réalisées grâce à des solutions novatrices.

À moyen terme, j'ai demandé à des cadres d'examiner différentes possibilités. Par exemple, serait-il logique que le gouvernement se départisse d'une partie de ses immeubles à bureaux et qu'il loue des locaux, faudrait-il confier en sous-traitance les services de gestion immobilière ou avoir recours à un fonds de placement immobilier comme outil pour réaliser des gains d'efficacité? Nous élaborons actuellement une demande de propositions qui sera suffisamment générale pour n'exclure aucune option prématurément, parce que nous n'avons pris aucune décision définitive dans ce dossier.

[*Français*]

Un de nos principes de base est que nous allons augmenter notre présence et notre visibilité dans les régions et les communautés à travers le Canada. Le gouvernement pourrait avoir la flexibilité de transférer plus de fonctionnaires dans les régions pour qu'ils soient plus prêts du grand public, envers lequel ils rendent service.

[*Traduction*]

Le troisième élément de notre vision consiste à améliorer les activités du gouvernement en continuant de moderniser nos systèmes de technologie de l'information. Nous devons permettre aux entreprises et aux citoyens canadiens d'interagir plus facilement avec le gouvernement, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, dans le confort de leur foyer. Le secteur financier l'a fait, le secteur du commerce de détail l'a fait; le gouvernement a fait de grands progrès, mais il faut faire plus en fournissant des services en direct qui soient utiles et accessibles, rapides et efficaces, sûrs et confidentiels.

Monsieur le président, la stratégie en trois points vise à fournir des services de façon plus efficace et rentable, et à mieux servir la population canadienne. Notre objectif est de maximiser le rendement de l'argent des contribuables, si chèrement gagné. Les Canadiens et les Canadiennes ne méritent rien de moins. Au cours des prochains mois, le gouvernement devra prendre des décisions parfois difficiles dans le cadre du processus d'examen des dépenses afin de réaliser l'objectif d'économiser 12 milliards de dollars sur cinq ans. Dans certains cas, des services pourront être supprimés s'ils ne permettent pas d'atteindre les résultats souhaités.

Si nous pouvons améliorer l'efficacité de notre fonctionnement, c'est à bien des égards une meilleure manière de réaliser l'objectif de l'examen des dépenses que de réduire ou supprimer des services offerts aux Canadiens. Je suis convaincu qu'une bonne partie du travail que nous faisons au sein de notre ministère peut aider à réaliser ces gains d'efficacité. Les décisions auxquelles nous sommes confrontés dans le cadre de l'examen des

a Canadian family with several children making \$20,000 or \$30,000 per year. If we can make our decisions well then we can make their decisions a bit easier.

Mr. Chair, earlier tonight you said that I have been invited. In fact, I called you the day I read that glowing article in *The Globe and Mail*, because I wanted to invite myself to appear so that I might be part of your committee's achievements. I am as committed to your goal stated in *The Globe and Mail* and your efforts in the last several weeks to participate in what I believe to be an exciting project in terms of renewal of government and changing the way in which government does business.

On the Estimates side, the appropriations requested for our department represent \$2.7 billion, and \$2.1 billion of that is of a non-flexible nature, separately controlled, leaving about \$600 million that is subject to reallocation flexibilities. There is an increase in the 2004-05 budget mainly because of the restructuring of the Government of Canada in December, 2003. As a result, our department became responsible for government on-line as well as the shared travel service initiative. We transferred responsibilities for many of the programs and services delivered by the now-disbanded Communications Canada.

As such, the principal increase in the budget of our department is commensurate with an increase in our mandate as a department and is related to, for instance, real property demands around space — increases required by other departments because of increases in the numbers of public servants within those departments.

We are counting on the 2004-05 Estimates to provide the resources needed to allow us to continue to serve Canadians as a department but also to play an important role in achieving greater efficiencies across the 98 departments and agencies of government. Public Works does play an important transformative role within government and can do more to deliver on those efficiencies.

Public Works, if you will, is like the engine of government, and needs gas in the form of funding to move forward. To push the analogy further, I want our department to be a more fuel-efficient engine to help propel a more agile and effective government.

[Translation]

I am anxious to answer your questions. My department's officials are also prepared to answer more technical questions.

dépenses et du processus budgétaire peuvent sembler difficiles, mais elles ne sont rien en comparaison des décisions ardues que doivent prendre quotidiennement les familles canadiennes qui ont plusieurs enfants et qui gagnent 20 000 \$ ou 30 000 \$ par année. Si nous prenons de bonnes décisions, cela pourrait faciliter grandement les leurs.

Monsieur le président, vous avez dit tout à l'heure que j'ai été invité. En fait, je vous ai téléphoné le jour même où j'ai lu cet article élogieux dans le *Globe and Mail* parce que je voulais m'inviter moi-même à comparaître afin de participer aux réalisations de votre comité. Je partage entièrement l'objectif que vous avez exprimé dans cet article du *Globe and Mail* et vos efforts des dernières semaines pour participer à ce qui m'apparaît un projet passionnant en termes de renouvellement du gouvernement et de changement de la manière dont le gouvernement mène ses activités.

Pour ce qui est du Budget des dépenses, les crédits demandés pour notre ministère s'élèvent à 2,7 milliards de dollars, et une tranche de 2,1 milliards de dollars de cette somme ne donne lieu à aucune marge de manoeuvre puisqu'elle est contrôlée séparément, ce qui laisse 600 millions de dollars offrant une certaine marge pour des réaffectations. Il y a une augmentation dans le budget 2004-2005 principalement attribuable à la réorganisation du gouvernement du Canada opérée en décembre 2003. En conséquence, notre ministère est devenu responsable du programme Gouvernement en direct et aussi de l'initiative des services de voyage partagé. On nous a aussi confié la responsabilité de nombreux programmes et services qui étaient offerts par Communication Canada, organisme maintenant dissout.

Par conséquent, l'augmentation du budget de notre ministère est proportionnelle à notre mandat plus étendu et est attribuable, entre autres, à la demande accrue de locaux exigés par d'autres ministères dont les effectifs ont augmenté.

Nous comptons sur le Budget des dépenses de 2004-2005 pour nous donner les ressources nécessaires pour nous permettre de continuer à servir les Canadiens en tant que ministère, mais aussi de jouer un rôle important pour ce qui est de réaliser des gains d'efficacité dans l'ensemble des 98 ministères et agences du gouvernement. Le public joue un rôle important dans la transformation du gouvernement et peut en faire davantage pour aider à réaliser ces gains d'efficacité.

Travaux publics est en quelque sorte le moteur du gouvernement et il a besoin de carburant sous forme de crédits budgétaires pour fonctionner. Pour pousser davantage l'analogie, je veux que notre ministère soit un moteur plus économique en carburant pour faire avancer un gouvernement plus maniable et efficace.

[Français]

J'ai hâte que vous me posiez vos questions; les fonctionnaires de mon ministère sont également prêts à répondre à des questions plus techniques.

[English]

Thank you, Mr. Chair. I look forward to your questions.

The Chairman: Mr. Brison, before I turn to Senator Kinsella to start the questioning, as you know, Minister McCallum, who is head of the Expenditure Review Committee, appeared before this committee with some officials from the Privy Council Office. A number of questions were raised with him about where the \$12 billion will come from. There were a number of questions about the sale of properties. I would like to read to you what the minister said about the sale of government buildings. He said:

I can clear that up easily. Let me say that not one penny of the savings out of property management will come from selling buildings. I am an economist and I know it is bad public policy to sell off the Crown jewels to buy your groceries. You do not want to sell off all these assets and then credit your budget with that money when it is only one-time money.

Could you comment on what your fellow minister had to say about the sale of real property?

Mr. Brison: I agree with Minister McCallum completely. He meant, and I believe it strongly, that if the only gains were through the asset capital value of the sale then it would not make any sense to sell off any property at all. Minister McCallum shares with our department and me the view that we can achieve greater efficiencies through different approaches on management, through greater rigour in the control of space usage, and through more effective negotiating of our leasing arrangements, which we are doing now. Clearly, I would agree with his analysis that we would not sell a long-term asset and credit it in short-term numbers — expenditure review, for example, which was Minister McCallum's reference in that statement.

Senator Kinsella: Could I have some clarification in order to understand this? Under the second business line, "Exploring Savings in Real Estate," did I understand correctly that a consultant or departmental officials are studying the real estate holdings to determine whether they ought to be sold or substituted with new acquisitions, et cetera? Is a study under way now?

Mr. Brison: In fact, there has been a significant amount of analysis within the department. We are at the stage now where we need more granular information, and we need that from experts in the private sector, particularly from the capital market side, which is why we are doing a request for proposal that we are hoping will go out in January and that will give us the kind of information we need to make any final decision.

[Traduction]

Merci, monsieur le président. Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

Le président : Monsieur Brison, avant de donner la parole au sénateur Kinsella pour lancer la période des questions, vous n'ignorez pas que le ministre McCallum, qui dirige le comité d'examen des dépenses, a comparu devant notre comité, accompagné de fonctionnaires du Bureau du Conseil privé. On lui a demandé notamment d'où viendraient les 12 milliards de dollars. On lui a posé un certain nombre de questions sur la vente des biens immobiliers. Je voudrais vous lire ce que le ministre a dit au sujet de la vente des immeubles du gouvernement. Je cite :

Je peux clarifier cela tout de suite. Je suis sûr que l'on n'économisera pas un sou dans la gestion immobilière en vendant des immeubles. Je suis économiste et je sais qu'il n'est pas avisé de vendre les bijoux de la Couronne pour faire son marché. On aurait tort de vendre tous ces biens immobiliers et de mettre ensuite cet argent dans le budget, car il ne s'agit que de rentrées ponctuelles.

Pourriez-vous commenter les propos de votre collègue ministre au sujet de la vente des biens immobiliers?

M. Brison : Je suis entièrement d'accord avec le ministre McCallum. Ce qu'il voulait dire, et j'en suis fermement convaincu, c'est que si le seul avantage était réalisé sous forme de profit réalisé sur la vente de l'actif, il ne serait absolument pas logique de vendre ne serait-ce qu'un seul immeuble. Le ministre McCallum est d'accord avec les gens de mon ministère et avec moi-même pour dire que nous pouvons réaliser des gains d'efficacité en adoptant des approches de gestion différentes, grâce à une plus grande rigueur dans le contrôle de l'utilisation des locaux et en négociant plus efficacement nos baux, et c'est ce que nous faisons en ce moment. Je suis clairement d'accord avec son analyse et il n'est donc pas question de vendre un actif à long terme pour le créditer au bilan à court terme — par exemple dans le cadre de l'examen des dépenses, ce à quoi faisait allusion le ministre McCallum dans cette déclaration.

Le sénateur Kinsella : Pourrais-je avoir des précisions pour bien comprendre tout cela? Sous la rubrique du deuxième secteur d'activité, « Explorer la possibilité de réaliser des économies dans le secteur immobilier », ai-je bien compris qu'un expert-conseil ou des fonctionnaires du ministère sont en train d'étudier le portefeuille immobilier pour déterminer si des immeubles devraient être vendus ou remplacés par de nouvelles acquisitions, et cetera? Une étude est-elle en cours actuellement?

M. Brison : En fait, une analyse assez approfondie a déjà été faite au ministère. Nous en sommes maintenant à l'étape où nous avons besoin de renseignements plus pointus, de la part d'experts du secteur privé, en particulier du marché financier, et c'est pourquoi nous faisons une demande de propositions qui, nous l'espérons, sera lancée en janvier et qui nous donnera les renseignements dont nous avons besoin pour prendre éventuellement une décision finale.

Senator Kinsella: Is there anything in writing that you could share with the committee as to the terms of reference that you gave to those who are studying in particular the real estate that the Government of Canada owns?

Mr. Brison: Within our department, there has been an ongoing evaluation. The deputy may want to add to that, because much of the evaluation internally was done prior to my arrival. The request for proposal, when it goes forward, will be a very public one, because of course it is part of what we will be doing.

Senator Kinsella: Are there specific criteria that you are using in requesting this analysis? I am interested to know whether or not, in this assessment process and the recommendations that will come to you from your officials, social, historical, heritage and patrimony factors will be critical. We are dealing with public assets and public buildings, not private sector business assets.

Mr. Brison: I can answer that immediately, senator, and the answer is absolutely yes. We would be committed, on historic buildings, either in terms of continuing ownership or through covenants, to ensure that if they went to private sector ownership, they would be maintained accordingly.

Senator Kinsella: Let me try to be specific. Is there any possibility that, for example, the Sir John Thompson building on Barrington Street in Halifax could be sold?

Mr. Brison: There would be no possibility that it could be sold before we do a full evaluation of what we are actually doing. It would be certainly a building that would be part of our real property.

Senator Kinsella: That also would apply to a building I am more familiar with, namely the Federal Building on Queen Street in Fredericton. There is the possibility that it could be sold if your study brought you to that conclusion?

Mr. Brison: Yes, and it is premature to say that until we actually have finished our study. In fact, one thing that could come back from the RFP is that there are better ways to achieve economic value besides divestiture, for instance, just out-sourcing management or a real estate investment trust approach type of action which would securitize the revenue stream but where the people of Canada would continue to own the buildings.

Senator Kinsella: This is why it seems to me that it is so critically important for Canadians to understand what the terms of reference were that you gave to the officials to study and whether or not critical elements of those terms of reference include things like, in Fredericton, for example, the Federal Building. It is part of the community. There is not only a fiscal consideration; there is the whole impact on the economy, but more important on the social life, the geography, the atmosphere of the community. These are the kinds of elements I am concerned

Le sénateur Kinsella : Y a-t-il quelque chose par écrit dont vous pourriez faire part au comité relativement au mandat que vous avez donné à ceux qui étudient la question, en particulier le portefeuille immobilier appartenant au gouvernement du Canada?

M. Brison : Dans notre ministère, nous avons fait une évaluation continue. Le sous-ministre voudra peut-être ajouter des précisions, parce que cette évaluation interne a été faite en grande partie avant mon arrivée. La demande de propositions, quand elle sera lancée, sera tout à fait publique, parce que cela s'inscrit bien sûr dans notre démarche.

Le sénateur Kinsella : Appliquez-vous des critères spécifiques pour demander que l'on fasse cette analyse? Ce qui m'intéresse, c'est de savoir si, dans cette évaluation et dans les recommandations que vous adresseront vos fonctionnaires, les facteurs sociaux, historiques, patrimoniaux pèseront d'un poids critique. Il s'agit d'actifs publics, d'immeubles appartenant au public, et non pas d'actifs commerciaux du secteur privé.

M. Brison : Je peux répondre à cette question immédiatement, sénateur, et la réponse est un oui catégorique. Pour les immeubles historiques, nous nous engageons à faire en sorte, que ce soit en conservant la propriété ou en concluant des ententes, qu'ils soient entretenus en conséquence si jamais leur propriété devait passer au secteur privé.

Le sénateur Kinsella : Je vais être plus précis. Y a-t-il une possibilité quelconque, par exemple, que l'immeuble Sir John Thompson, situé sur la rue Barrington à Halifax, soit vendu?

M. Brison : Il n'y a aucune possibilité qu'il soit vendu avant que nous n'ayons fait une évaluation complète de ce que nous allons faire exactement. Il s'agit certainement d'un immeuble qui fait partie de notre portefeuille immobilier.

Le sénateur Kinsella : Cela s'appliquerait également à un immeuble que je connais mieux, nommément l'immeuble fédéral de la rue Queen à Fredericton. Il est possible qu'il soit vendu si votre étude vous amenait à cette conclusion?

M. Brison : Oui, et il est prématuré de le dire tant que nous n'aurons pas terminé notre étude. En fait, il est possible qu'à la suite de la demande de propositions, nous tirions la conclusion qu'il y a de meilleures manières que l'aliénation de réaliser des gains financiers, par exemple en confiant l'entretien à des contractuels ou bien en adoptant l'approche du fonds d'investissement immobilier qui garantirait les rentrées d'argent, tandis que la population canadienne continuerait d'être propriétaire des immeubles.

Le sénateur Kinsella : C'est pourquoi il m'apparaît d'une telle importance que les Canadiens comprennent quel est le mandat que vous avez confié aux fonctionnaires chargés de faire l'étude et qu'ils sachent si ce mandat englobe des immeubles comme, par exemple, l'immeuble fédéral à Fredericton. C'est un actif communautaire. Les considérations financières ne sont pas les seules en cause; il y a tout l'impact sur l'économie, mais plus important encore, sur la vie sociale, la géographie, l'atmosphère d'une collectivité. Voilà les éléments qui me préoccupent. Nous

about. We went through the exercise when Canada Post divested itself of a lot of post offices, and that really tore at the heart of many communities.

My representation is that you make sure that in any report you receive, those kinds of factors — impact on the community — will be part of the analysis.

Mr. Brison: Senator, I appreciate the intervention. I can tell you, not as a minister but as an MP for a moment, that I am very sensitive to those issues. For many people, the government presence is important, and the Government of Canada's presence in the communities of the country is a priority for us, and anything we do will not reduce our presence in the regions. It is a priority, and I appreciate your input on that point.

The Chairman: Mr. Marshall, do you want to add to that?

Mr. David Marshall, Deputy Minister, Public Works and Government Services Canada: Senator, we certainly have very high on our list that we must preserve historic properties, and we will work very closely with the cities and communities in terms of their needs and revitalization.

Having said that, we have a large number of general purpose buildings that we need to take a look at as to how best to get economic value. Many of them are older, and they require a lot of upkeep and so forth. There is quite a lot to do before we get down to the ones where we really want to question whether we need to sell them or not, so we will have that in mind.

The Chairman: Could you tell us what some of these general purpose buildings are, where they are, what they look like, how old they are, and what types of buildings you are referring to?

Mr. Marshall: We have a large inventory, senator, of about 360 buildings. You might look at some in Ottawa here. In the Tunney's Pasture complex, for example, there is a large number of square metres of general office buildings. They are not up to scratch. A lot of investment is needed. That is an example of the kind of parcel of buildings that one could look at and say, what are the economics of holding these buildings or inviting in outside capital? How would that work? That is what we want to investigate.

Senator Kinsella: There is a major Public Works Department project currently under construction, and I was wondering whether the minister has been briefed on the cost of the building of the Canadian embassy in Berlin, Germany, and whether or not he can share any information about that contract. What is the value? What is the cost of building the embassy in Berlin?

Mr. Brison: I will defer to Mr. Marshall on that. I understand DFAIT plays a leadership role on this project.

Mr. Marshall: Senator, in this case, the Department of Foreign Affairs is responsible for its own properties both in Canada, being the headquarters, as well as overseas. This is an aspect of how the

sommes passés par là quand Postes Canada s'est débarrassé de bon nombre de bureaux de poste, ce qui a vraiment déchiré beaucoup de collectivités.

Je vous exhorte à faire en sorte que dans tout rapport qui vous sera remis, l'analyse tienne compte des facteurs de ce genre, ayant un impact sur la collectivité.

M. Brison : Sénateur, je vous remercie pour votre intervention. Je peux vous dire, non pas en tant que ministre, mais en tant que député, que je suis très sensible à ces questions. Pour bien des gens, la présence gouvernementale est importante, et la présence du gouvernement du Canada dans les localités du pays est prioritaire pour nous, et il n'est pas question que nous réduisions notre présence dans les régions. C'est prioritaire et je vous suis reconnaissant d'insister là-dessus.

Le président : Monsieur Marshall, voulez-vous ajouter à cela?

M. David Marshall, sous-ministre, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada : Sénateur, il est certain que la préservation des immeubles patrimoniaux occupe une place privilégiée dans notre liste de priorités et nous allons travailler en étroite collaboration avec les villes et les collectivités pour répondre à leurs besoins en termes de revitalisation.

Cela dit, nous avons un grand nombre d'immeubles polyvalents que nous devons examiner en nous demandant comment en avoir le plus pour notre argent. Beaucoup sont de vieux immeubles qui nécessitent beaucoup d'entretien. Il y a vraiment beaucoup à faire avant d'en arriver à ceux dont nous voulons vraiment nous demander s'il faut les vendre ou non et nous n'allons donc pas perdre cela de vue.

Le président : Pourriez-vous nous donner une idée de ce que sont ces immeubles polyvalents : où se trouvent-ils, à quoi ressemblent-ils, de quelle année datent-ils, de quel genre d'immeuble s'agit-il?

M. Marshall : Nous avons beaucoup d'immeubles, sénateur, environ 360 en tout. Vous pourriez en visiter quelques-uns ici même à Ottawa. Dans le complexe de Tunney's Pasture, par exemple, il y a beaucoup d'espaces occupés dans des immeubles à bureaux polyvalents. Ils ne sont pas à la fine pointe. Ils ont besoin de beaucoup d'investissement. C'est l'exemple même du type d'immeuble dont on peut se demander si c'est financièrement intéressant de les conserver ou d'y investir des capitaux. Quelle est la meilleure solution? C'est ce que nous voulons tirer au clair.

Le sénateur Kinsella : Il y a un grand projet actuellement en cours de réalisation au ministère des Travaux publics et je me demandais si le ministre avait été mis au courant du coût de l'immeuble de l'ambassade canadienne à Berlin, en Allemagne, et s'il peut nous donner des renseignements sur ce contrat. Combien vaut-il? Combien coûtera la construction de l'ambassade à Berlin?

M. Brison : Je vais m'en remettre à M. Marshall là-dessus. Je crois que le MAECI joue un rôle de premier plan dans ce projet.

M. Marshall : Sénateur, dans ce dossier, le ministère des Affaires étrangères est responsable de ses propres immeubles autant au Canada qu'à l'étranger. C'est ainsi que le gouvernement

federal government manages its properties. For example, Public Works is really only managing about 23 per cent of the buildings of the government. A large number of other departments are managing their own, which is an issue that the President of the Treasury Board is examining in terms of whether that is an efficient way of managing things, but in this case it is Foreign Affairs.

Senator Kinsella: That is curious, because the big billboard outside the construction site has "Public Works Canada" written very clearly on it. Coming back to my point, the information I would like to have shared is, how much is that costing? Can you find that out?

Mr. Marshall: We will find that out.

Mr. Brison: Senator, the departments are actually playing the leadership role on the project, but we often act as a contractor on a number of buildings.

Senator Kinsella: I assume that it went out to tender, but I guess one has to be careful in assuming too many things. Who would be responsible for the tendering process? Was it DFAIT, or Public Works Canada?

Mr. Brison: We will get back to you on that specific case.

Senator Kinsella: It is a very major project. It seems to me it is in the order of maybe \$60 million or \$70 million. I would find it helpful to have specific information on that particular project. It is a mega-project.

Mr. Brison: We will get that for you, senator.

Senator Downe: Thank you, minister, for your appearance tonight. This procedure of property management is new to Canada, but it has been done in other countries. Your department, I assume, has looked at examples in other countries such as Australia. What lessons, if any, have you learned from them?

Mr. Brison: We have looked at Australia, New Zealand and the United States General Services Administration, which is our sister department in the U.S. We have also looked at some private sector experiences, including CIBC, Royal Bank and Bell Canada. Even CBC, which is a Crown corporation but is still operated autonomously, is doing this as well in terms of new buildings. There are lessons to be learned about things they did well and things they did not do quite so well. The overall success has been significant.

The Auditor General in Australia, for instance, wrote a positive report on the experience in Australia. However, there are some things they could have done better. One example of that is that they delegated to two departments the responsibility for signing lease arrangements. To a too great extent, in my opinion, it was decentralized. As such, some departments negotiated good deals; others negotiated less good deals. There is no advantage to any of this if we do not harness the economies of the Government of Canada as a tenant or as a procurer of office space to achieve

fédéral gère ses biens immobiliers. Par exemple, Travaux publics gère seulement quelque 23 p. 100 des immeubles du gouvernement. Un grand nombre d'autres ministères gèrent leurs propres immeubles et c'est d'ailleurs une question que le président du Conseil du Trésor est en train d'examiner pour savoir si c'est une manière efficiente de fonctionner. En l'occurrence, ce sont les Affaires étrangères.

Le sénateur Kinsella : C'est curieux, parce que le grand panneau à côté du chantier porte très clairement l'inscription « Travaux publics Canada ». Pour en revenir à ce que je disais, je voudrais qu'on nous dise combien cela va coûter. Pouvez-vous vous renseigner?

M. Marshall : Nous allons obtenir ce renseignement.

M. Brison : Sénateur, les ministères jouent en fait un rôle primordial dans les projets, mais nous agissons souvent en tant que contractuels pour bon nombre d'immeubles.

Le sénateur Kinsella : Je suppose qu'on a fait un appel d'offres, mais il faut faire attention de ne pas faire trop de suppositions. Qui serait responsable du processus d'appel d'offres? Serait-ce le MAECI ou bien Travaux publics Canada?

M. Brison : Nous trouverons la réponse à cette question précise.

Le sénateur Kinsella : C'est un très grand projet. Il me semble que c'est de l'ordre de peut-être 60 ou 70 millions de dollars. Je trouve qu'il serait utile d'avoir des renseignements précis sur ce projet. C'est un mégaprojet.

M. Brison : Nous allons vous obtenir cela, sénateur.

Le sénateur Downe : Merci, monsieur le ministre, d'être venu nous rencontrer ce soir. Cette procédure de gestion immobilière est nouvelle pour le Canada, mais cela a déjà été fait dans d'autres pays. Je suppose que votre ministère a vérifié ce qui s'est fait dans d'autres pays comme l'Australie. Quelles leçons en avez-vous tiré, le cas échéant?

M. Brison : Nous avons examiné l'Australie, la Nouvelle-Zélande et la General Services Administration des États-Unis, qui est notre ministère homologue aux États-Unis. Nous avons aussi étudié l'expérience du secteur privé, notamment la CIBC, la Banque Royale et Bell Canada. Même la SRC, qui est une société d'État mais qui fonctionne de manière indépendante, fait la même chose pour ces nouveaux immeubles. Il y a des leçons à tirer de ce qui a été fait avec succès et d'autres projets qui ont moins bien tourné. Globalement, le taux de succès est élevé.

Le vérificateur général d'Australie a par exemple rédigé un rapport positif sur l'expérience en Australie. Ils auraient toutefois pu mieux faire certaines choses. Par exemple, ils ont délégué aux ministères la responsabilité de signer les baux. À mon avis, c'était trop décentralisé. Certains ministères ont négocié des baux intéressants; d'autres ont négocié avec moins de succès. Il n'y a aucun avantage dans tout cela si nous ne profitons pas du pouvoir d'achat du gouvernement du Canada comme locataire ou comme fournisseur d'espaces de bureaux pour obtenir les meilleurs

the best possible deals. That was just one example. The Australian Auditor General said good things about the approach. In my opinion, it was too decentralized to ensure best possible approaches.

Senator Downe: I want to mention to the other members of the committee that that report on the Australian Auditor General's review is available online. I agree with the minister that it is an interesting report, and very positive.

Senator Comeau: Thank you for coming before us this evening, minister. We appreciate your taking the time to be here and to be helpful in what we are trying to do.

My first question deals with the sale of public assets. I would like to refer to the government's track record on this. In my view, it has not been all that positive over the last number of years.

Let me refer to the sale of wharves to private interests a few years ago. One of those wharves with which you will be quite familiar is the Digby wharf. That wharf was given to a group along with \$3 million. This group has put it up for sale for \$7.9 million. There have been no repairs done on the wharf during the past number of years. Obviously, the fishing industry is extremely concerned with the deteriorating condition of that wharf.

The Minister of Transport was there last week, and he was not even allowed to set his foot on the wharf. He had to tour the wharf by boat because of the condition of the wharf. It is extremely embarrassing. The comment from the minister was, "Well, all I can say is if this group goes bankrupt, we will obviously see what we can do then." That is not a good response to give to an industry that is dependent on such a valuable public asset.

Let me give you another example. Last night, we had before us a witness from the United Fish and Allied Workers of British Columbia, talking to us about the sell-off or privatization of the West Coast fisheries resources, which is being done in a fashion quite similar to what has happened in New Zealand, to which you refer a couple of times in your comments. One of the concerns by the UFAW concerned some of the managers who were managing these resources on behalf of Canadians. Almost as soon as the assets are privatized, these same managers become the managers of the stocks that have now been privatized.

I should tell you, Mr. Minister, it does not pass the smell test. It smells very fishy. As Chairman of the Fisheries Committee, I do not like things that smell fishy.

Given this kind of track record, why should we accept a new scheme that now says we will start selling off buildings? These things are happening as we speak. It was very embarrassing. The Digby wharf incident was a major embarrassment. Why should we trust that there will not be this kind of nonsense happening? Why should we not believe that public servants will then cross over and become the beneficiaries of the privatized assets?

marchés possibles. Ce n'est qu'un exemple. Le vérificateur général australien a rendu un avis favorable. À mon avis, c'était trop décentralisé pour garantir le meilleur résultat possible.

Le sénateur Downe : Je voudrais dire aux autres membres du comité que l'on peut consulter en ligne le rapport du vérificateur général d'Australie. Je conviens avec le ministre que c'est un rapport intéressant et très positif.

Le sénateur Comeau : Merci d'être venu nous voir ce soir, monsieur le ministre. Nous vous sommes reconnaissants de prendre le temps de venir nous rencontrer et de nous aider dans notre tâche.

Ma première question porte sur la vente de biens publics. Je me reporte au bilan du gouvernement à cet égard. À mon avis, il n'est pas très positif ces dernières années.

Je donne l'exemple de la vente de quais à des intérêts privés il y a quelques années. L'un de ces quais que vous connaissez très bien est celui de Digby. Ce quai a été donné à un groupe, en plus d'une somme de trois millions de dollars. Ce groupe l'a ensuite mis en vente au prix de 7,9 millions de dollars. Aucune réparation n'a été faite au quai depuis bon nombre d'années. Le secteur de la pêche est évidemment très inquiet de la détérioration de ce quai.

Le ministre des Transports est allé là-bas la semaine dernière et on ne lui a même pas permis de mettre le pied sur le quai. Il a dû se contenter d'en faire le tour en bateau parce qu'il est en trop mauvais état. C'est extrêmement embarrassant. Le ministre a dit : « Eh bien, tout ce que je peux dire, c'est que si ce groupe fait faillite, nous verrons évidemment ce que l'on pourra faire à ce moment-là. » Ce n'est pas une bonne réponse à donner à un secteur qui dépend de ce bien public très précieux.

Je vais vous donner un autre exemple. Hier soir, nous avons entendu un témoin de la United Fish and Allied Workers de Colombie-Britannique qui est venu nous parler de la vente à rabais ou de la privatisation des ressources des pêches de la côte Ouest, qui se fait d'une manière très semblable à ce qui est arrivé en Nouvelle-Zélande, pays auquel vous faites allusion deux fois dans votre allocution. L'une des préoccupations de la UFAW concerne les gestionnaires qui s'occupent de ces ressources au nom des Canadiens. Presque aussitôt après la privatisation des actifs, ces mêmes gestionnaires deviennent gestionnaires des stocks que l'on vient de privatiser.

Je dois vous dire, monsieur le ministre, que tout cela ne passe pas le test de l'odeur, car cela ne sent pas très bon. En tant que président du Comité des pêches, je n'aime pas cela du tout.

Compte tenu de ce bilan, pourquoi accepterions-nous un nouveau programme par lequel on va commencer à vendre des immeubles? Tout cela se passe en ce moment même. C'était très embarrassant. L'incident du quai de Digby a été une source de honte. Pourquoi devrions-nous faire confiance et croire qu'il ne se passera rien de semblable? Pourquoi ne croirions-nous pas que les fonctionnaires vont alors en profiter pour devenir les bénéficiaires des actifs privatisés?

Mr. Brison: Thank you for that excellent question. There have been a number of success stories as well in terms of private sector engagement and transfer of responsibilities from government to private entities. It is unacceptable whenever there is a failure of the system but, unfortunately, sometimes that stigmatizes an entire approach.

For instance, in some cases public-private partnerships have worked very well as an approach for delivery of services, but not all of the deals have been good deals. However, all of the deals get stigmatized or tarred with the brush of some of the ones that have not potentially been quite so good.

I want to make clear that this is not a private sector versus public sector comparison we are making when we are talking about the real property group. It is a general organization, that being the government of Canada, and a core focused organization — real estate management firms or real estate investment trusts — that do nothing but manage real estate. The same evaluation that CIBC, Royal Bank or Bell Canada underwent lead them to believe that, as an organization, they were not as effective as they might be in being landlords, because their line of business was not that of a landlord. In some way, our line of business as government is to provide the best possible services to Canadians through good programs that operate well and efficiently at the best possible value for taxpayers. Being a landlord to our people is not necessarily a core function of what we do. That is part of how we are considering it.

Again, we have not made any decisions, but we are evaluating a range of options. In the interests of openness and transparency, in September, when I spoke in Toronto, I laid out some of those options such that we could go forward and get the kind of granular information that we need to make a good decision and not have to do it in the background; we could do it in an open and transparent way.

One final point is that there are ways in which we can align the long term interest of the Canadian people with private investors. One of them could be, as an example, if a real estate investment trust were the vehicle — we do not know what the vehicle could be — and if one of the public pension funds in Canada were setting aside a significant amount of capital to invest in real estate capital, those pension funds could be the investment needed for this kind of investment vehicle. Clearly, the long term interest of Canadians would be aligned with private sector interests and, as such, the private sector discipline and expertise could actually help strengthen, in this case, the pension savings of Canadians by strengthening these pension plans.

Senator Comeau: Minister, I think you know I am a no flaming socialist. We have known each other for a number of years.

M. Brison : Je vous remercie pour cette excellente question. Il y a aussi de nombreux exemples de succès de l'engagement du secteur privé et du transfert de responsabilité du gouvernement à des entités privées. C'est inacceptable lorsqu'il y a une faille dans le système mais, malheureusement, il arrive parfois qu'un problème jette le discrédit sur un système tout entier.

Par exemple, dans certains cas, les partenariats public-privé ont donné d'excellents résultats comme méthode de prestation des services, mais les marchés qui ont été conclus n'ont pas tous été favorables. Cependant, ceux qui n'ont peut-être pas été potentiellement tout à fait aussi bons jettent le discrédit sur tous les autres.

Je tiens à dire clairement que nous ne faisons pas une comparaison entre le secteur privé et le secteur public quand nous discutons du groupe immobilier. On compare une organisation d'une vaste portée, nommément le gouvernement du Canada, et une organisation plus ciblée — une firme de gestion immobilière ou un fonds d'investissement immobilier — qui ne fait rien d'autre que de gérer des immeubles. La même évaluation a amené la CIBC, la Banque Royale ou Bell Canada à conclure qu'en tant qu'organisation, il n'était pas aussi efficace qu'il pourrait l'être comme gestionnaire immobilier, parce que ce n'était pas leur secteur d'activité. D'une certaine manière, notre secteur d'activité au gouvernement est d'offrir les meilleurs services possibles aux Canadiens grâce à de bons programmes qui fonctionnent bien et de façon optimale compte tenu de l'argent que les contribuables y investissent. La fonction de gestion immobilière n'est pas nécessairement une fonction de base pour nous. C'est sous cet angle que nous abordons la question.

Je répète que nous n'avons pris aucune décision, mais nous sommes en train d'évaluer un éventail d'options. Dans l'intérêt de l'ouverture et de la transparence, quand j'ai pris la parole à Toronto en septembre, j'ai énoncé certaines options à partir desquelles nous voulions obtenir des renseignements plus pointus dont nous avons besoin pour prendre une bonne décision, au lieu de procéder en catimini; nous voulons le faire de manière ouverte et transparente.

Une dernière observation : il existe des manières de mettre en correspondance les intérêts à long terme des Canadiens et ceux des investisseurs privés. Ce pourrait être par exemple le mécanisme d'un fonds d'investissement immobilier — nous ignorons pour l'instant quel pourrait être le mécanisme — et si l'un des fonds de retraite du Canada mettait de côté des fonds considérables à investir dans le secteur immobilier, ces caisses de retraite pourraient fournir l'investissement nécessaire pour ce type de mécanisme d'investissement. Il est clair que les intérêts à long terme des Canadiens correspondraient alors aux intérêts du secteur privé et, par conséquent, la discipline et l'expertise du secteur privé pourraient nous aider à renforcer, en l'occurrence, l'argent mis de côté pour la retraite des Canadiens en renforçant ces régimes de retraite.

Le sénateur Comeau : Monsieur le ministre, je pense que vous savez que je ne suis pas un socialiste enragé. Nous nous connaissons depuis bon nombre d'années.

Mr. Brison: You are no socialist — I don't know about the flaming.

Senator Comeau: For sure. I have faith in the private sector to be able to deliver good quality products. There is no question there. I am on this line at the moment because I am not sure that the government is ready to embark on this venture.

I picked up an article that notes that a Public Works Department employee, working in a \$1 billion a month procurement section, has just accepted a job with a top lobbying firm with heavy Liberal connections currently representing clients of Public Works. Again, that does not pass the smell test. I know you will probably say, "Well, this person was not the one signing the cheques or anything." However, it does not pass the smell test. We have to clean up our act as a government before we proceed to the next step, which is the selling off of these buildings, and so on.

Mr. Brison: When I became aware of that situation, we took action, and the two individuals have ceased their private sector work and are returning to the department. When I became aware of it, we dealt with it very quickly.

I want to be clear that this does not reflect on the integrity of these individuals, but whenever there is the possibility of a perception of conflict, we will act swiftly to insulate and protect ourselves, as we have in this case. Again, we dealt with that situation very swiftly, but I appreciate your bringing it forth.

Senator Comeau: This should never have happened. There should be a philosophy within the department whereby this could not have happened. I am pleased that you caught it, and I know you did the right thing, but the employees should be aware, through an education program or what have you, that these things should not happen.

Mr. Brison: You raise an important point. Over the last couple of years, and particularly over the last 14 months under Mr. Marshall's leadership in the department, there has been a significant strengthening of the department. Ministers Goodale and Owen did a tremendous amount to make a positive difference in the way we do things.

I want to be clear that this department does a lot of things very well. Unfortunately, whenever there is a negative story, the whole department is stigmatized, and that is unfortunate. The department introduced an ethics and integrity package a few months ago that was rated by the Conference Board of Canada as a best practice model for both the private and the public sector.

The deputy minister and I have spoken about this situation. Public servants within any department have the opportunity to ask periodically for leaves without pay, and there is a process around that. We are evaluating our process around that to ensure that this does not happen again.

M. Brison : Vous n'êtes pas socialiste — enragé, je ne sais pas.

Le sénateur Comeau : Vous avez ma parole. Je fais confiance au secteur privé qui peut livrer des produits de bonne qualité. Il n'y a pas de doute là-dessus. J'insiste là-dessus parce que je ne suis pas certain que le gouvernement soit prêt à se lancer dans cette aventure.

J'ai lu dans un article qu'un employé du ministère des Travaux publics, qui travaille dans un service qui achète pour un milliard de dollars par mois, vient tout juste d'accepter un emploi dans un grand cabinet de lobbyistes bourré de libéraux influents qui représentent actuellement des clients de Travaux publics. Cela non plus ne sent pas très bon. Je sais que vous direz probablement : « Écoutez, cette personne ne signait pas les chèques ni rien de tel ». Quand même, cela ne sent pas bon. Nous devons mettre de l'ordre dans nos affaires au gouvernement avant d'aller plus loin, de vendre nos immeubles, et cetera.

M. Brison : Quand j'ai été mis au courant de cette affaire, nous avons pris des mesures et les deux personnes en question ont cessé de travailler pour le secteur privé et reviennent au ministère. Dès que j'ai été mis au courant, je m'en suis occupé très rapidement.

Je tiens à dire clairement que cela n'enlève strictement rien à l'intégrité de ces personnes, mais dès qu'il y a possibilité de perception d'un conflit d'intérêts, nous intervenons rapidement pour nous isoler et nous protéger, comme nous l'avons fait en l'occurrence. Encore une fois, je répète que nous avons réglé cette affaire très rapidement, mais je vous remercie de l'avoir soulevée.

Le sénateur Comeau : Cela n'aurait jamais dû arriver. Il devrait y avoir au ministère une philosophie selon laquelle rien de tel ne pourrait arriver. Je suis heureux que cela ne vous ait pas échappé et je sais que vous avez fait ce qu'il fallait faire, mais les employés devraient savoir, grâce à un programme d'éducation ou quoi que ce soit, que cela ne se fait pas.

M. Brison : Vous soulevez un point important. Depuis deux ou trois ans, surtout ces 14 derniers mois, sous l'égide de M. Marshall au ministère, il y a eu un renforcement considérable du ministère. Les ministres Goodale et Owen ont fait du très bon travail et ont grandement amélioré notre mode de fonctionnement.

Je tiens à dire clairement que notre ministère fait beaucoup de choses très bien. Malheureusement, dès qu'il y a une anecdote négative, le discrédit rejaillit sur le ministère tout entier et c'est regrettable. Le ministère a introduit il y a quelques mois un train de mesures pour l'éthique et l'intégrité qui a été qualifié par le Conference Board of Canada de meilleur modèle de pratiques à la fois pour le secteur privé et le secteur public.

Le sous-ministre et moi-même avons discuté de cette situation. Dans tout ministère, les fonctionnaires ont la possibilité de demander périodiquement des congés sans solde et il y a un processus pour ce faire. Nous évaluons notre processus en la matière pour nous assurer que cela ne se reproduira plus.

Again, this should not reflect on the reputation or integrity of these individuals. This is a case of a possibility of a perception of conflict. We have to be doubly cautious on that.

Mr. Marshall: This is an important subject. The two individuals concerned were at a fairly low clerical level and were seeking experience in the private sector. I spoke to them myself today. They had no ill intent. They were taken aback that anyone would suggest that they might be in a conflict of interest. In their own minds, they were acting honestly. They were both well aware of the code of conduct of the department, which is very strict. Employees need to make a voluntary declaration if they intend to take employment that might cause conflict. Since they did not feel it would cause conflict, they did not file such a report. We have strengthened that provision to say that you must file your intent whether or not you think there is a conflict, so it has become mandatory rather than voluntary.

We are increasingly giving people courses on how to handle grey areas. We have said that anything more than a cup of coffee should be questioned. Individuals feel that if they had no intent, no one should question it. Those are the deeper strata that we must delve into.

To add to what the minister has said, we have gone so far in this case to ensure that there is clarity that the minute we became aware of this case, the individuals terminated their employment with this private sector firm. We will reintegrate them into the public service but not into Public Works. We will try to find them jobs elsewhere so that there is absolutely no question that there might be any conflict, going forward, and as a signal to everyone else.

The Chairman: I am happy you made that clear, as it was not clear before. I thought they were going back to their same jobs, and that would, in fact, have been a conflict.

Minister, in response to Senator Comeau you mentioned that you gave a major speech in Toronto. In preparation for this meeting, I read that speech and some other speeches that you have given with respect to the sale of properties.

On September 21, 2004, you announced that your department would be examining the economics and risks of owning versus leasing buildings. It was suggested by you that the federal government could realize substantial savings if it were to sell off most of its non-surplus buildings in favour of renting back the office space.

Tonight, in the presentation before us, you have not set forth that position. Has your position changed? Has your department undertaken an analysis comparing the costs and benefits of owning versus leasing these buildings? If so, could this committee obtain a copy of the cost benefit study? How many buildings would be affected by such a sale? Does government real estate

Je répète que cela ne doit pas entacher la réputation ou l'intégrité des personnes en cause. Dans cette affaire, il y a possibilité de perception d'un conflit d'intérêts. Nous devons être doublement prudents là-dessus.

M. Marshall : C'est une question importante. Les deux personnes en cause étaient des commis relativement subalternes et cherchaient à acquérir de l'expérience dans le secteur privé. Je leur ai parlé moi-même aujourd'hui. Ils n'étaient nullement mal intentionnés. Ils n'en revenaient pas que quelqu'un vienne dire qu'ils étaient peut-être en conflit d'intérêts. Dans leur esprit, ils agissaient honnêtement. Ils étaient tous les deux au courant du code de conduite du ministère, qui est très strict. Les employés doivent faire une déclaration volontaire s'ils ont l'intention d'accepter un emploi qui pourrait les mettre en conflit. Comme ils n'estimaient pas que cela causerait le moindre conflit, ils n'ont pas rempli le rapport en question. Nous avons renforcé cette disposition pour préciser qu'il faut faire part de son intention, peu importe que l'on croie ou non qu'il y a un conflit. De sorte que c'est devenu obligatoire plutôt que facultatif.

Nous donnons de plus en plus des cours de formation pour tirer au clair les situations qui pourraient être floues. Nous avons dit que tout doit être mis en doute, à part peut-être une tasse de café. Les gens ont le sentiment que s'ils n'ont pas de mauvaise intention, personne ne devrait mettre leurs agissements en doute. Il faut donc gratter plus loin pour aller au fond des choses.

Pour ajouter à ce que le ministre a dit, dans l'affaire en question, pour garantir qu'il n'y ait aucun doute, dès que les personnes en cause ont été mises au courant de l'affaire, elles ont toutes les deux mis fin à leur emploi avec cette firme du secteur privé. Nous allons les réintégrer dans la fonction publique, mais pas à Travaux publics. Nous allons tenter de leur trouver des emplois ailleurs pour qu'il n'y ait absolument aucun doute qu'il n'y a absolument aucun conflit, qu'il n'y en aura pas à l'avenir et pour que ce soit bien clair aux yeux de tout le monde.

Le président : Je suis heureux que vous ayez précisé cela clairement, car ce n'était pas clair auparavant. Je croyais qu'ils retourneraient occuper leurs mêmes emplois, ce qui aurait été un conflit.

Monsieur le ministre, en réponse au sénateur Comeau, vous avez dit que vous avez prononcé un grand discours à Toronto. Pour me préparer à cette réunion, j'ai lu ce discours et aussi d'autres discours que vous avez prononcés au sujet de la vente des immeubles.

Le 21 septembre 2004, vous avez annoncé que votre ministère examinerait les aspects financiers et les risques de la propriété par opposition à la location d'immeubles. Vous avez laissé entendre que le gouvernement fédéral pourrait réaliser d'importantes économies s'il devait vendre la plupart de ses immeubles non excédentaires pour louer ensuite les locaux nécessaires.

Ce soir, dans votre allocution, vous n'avez pas défendu cette position. Votre position a-t-elle changé? Votre ministère a-t-il entrepris d'analyser et de comparer les coûts et les avantages de la propriété par rapport à la location de ces immeubles? Dans l'affirmative, notre comité pourrait-il obtenir copie de cette étude avantage-coût? Combien d'immeubles seraient visés par cette

management performance compare well with private industry in terms of things like vacancy rates, operating costs, return on investment and the like?

The overall general question is: Has your thrust changed? Are you looking at the economic risks of owning versus leasing as per your speech in Toronto on September 21, 2004?

Mr. Brison: Yes, we are looking at the economics of improving our real property strategy in terms of providing better accommodations for public servants and, at the same time, better value for taxpayers. Part of that has to do with what we can do with our existing portfolio in the short term. That is what we are speaking of in terms of negotiating our leasing arrangements more aggressively.

The Chairman: The Toronto article talked about the sell-off of buildings.

Mr. Brison: Yes. They took one part of the speech that is part of a mid-to-long-term consideration, but in the short term the department is focusing on how to achieve greater efficiencies in our current approach, which is ownership. That includes what I discussed earlier about the outsourcing of the maintenance of the buildings, which is achieving a further \$15 million saving due to the most recent contract. We want to rationalize space because we currently use more space on a per-person basis than does the private sector.

The Chairman: How many buildings would potentially be involved in a sale? How many buildings are included in your cost benefit analysis?

Mr. Brison: As the deputy minister has said, we have about 365 buildings. We will not know which buildings it would make sense to divest, if any, for some time. That may not even be the strategy for some time. Some suggest it is in the range of 300 but, again, that is premature.

Our position is consistent. We are looking at alternatives. In the Toronto speech, and subsequent speeches, I described the process in which we are now involved, and that is designing the requests for proposals broadly enough that they do not preclude any option. We do not want to exclude any option, be it public ownership or private ownership, that could give us the best possible value. We want to have the facts. Senator Kinsella's questions earlier were important in terms of what some would refer to as the soft or less economic issues around heritage properties. That is a real priority for us.

The Chairman: Rather than ask for answers to the questions I asked earlier, perhaps I could have you or your department send them to the committee so we could have answers to them later?

Mr. Brison: Certainly.

vente? La performance du gouvernement en matière de gestion immobilière se compare-t-elle bien à celle du secteur privé selon des paramètres comme le taux d'inoccupation, le coût de fonctionnement, le rendement de l'investissement, et cetera?

Ma question générale est celle-ci : votre position a-t-elle changé? Examinez-vous les risques financiers comparatifs de la propriété et de la location, comme vous l'avez dit dans votre discours à Toronto le 21 septembre 2004?

M. Brison : Oui, nous examinons la manière d'améliorer notre stratégie immobilière sur le plan financier de manière à nous permettre d'offrir de meilleurs locaux aux fonctionnaires tout en obtenant une meilleure valeur pour les contribuables. Dans le cadre de cette étude, il faut voir ce que nous pouvons faire de notre portefeuille existant à court terme. C'est ce que nous disons quand nous évoquons des négociations plus serrées de nos arrangements de location.

Le président : Dans l'article de Toronto, il était question de la vente d'immeubles.

M. Brison : Oui. Ils ont pris une partie du discours qui portait sur des considérations à moyen et long terme, mais à court terme, le ministère cherche à réaliser des gains d'efficacité dans le cadre de notre approche actuelle, c'est-à-dire la propriété. Cela comprend ce que je disais tout à l'heure sur l'externalisation de l'entretien des immeubles, qui permet des économies supplémentaires de 15 millions de dollars grâce au contrat le plus récent. Nous voulons rationaliser l'utilisation des locaux, parce que nous utilisons actuellement plus d'espace par personne que le secteur privé.

Le président : Combien d'immeubles pourraient éventuellement être vendus? Combien d'immeubles sont visés par votre analyse avantage-coût?

M. Brison : Comme le sous-ministre l'a dit, nous avons environ 365 immeubles. Nous ne saurons pas avant un certain temps lesquels il serait logique de céder. Ce ne sera peut-être même pas la stratégie avant un certain temps. D'aucuns disent qu'il pourrait y en avoir environ 300, mais je répète que c'est prématuré.

Notre position est cohérente. Nous cherchons des solutions de rechange. Dans le discours de Toronto et ceux que j'ai prononcés par la suite, j'ai décrit le processus qui nous occupe actuellement, à savoir l'élaboration de la demande de propositions qui doit être assez large pour n'exclure aucune option. Nous ne voulons exclure aucune option, que ce soit la propriété publique ou privée, qui pourrait nous en donner le plus possible pour notre argent. Nous voulons connaître les faits. Le sénateur Kinsella a posé tout à l'heure des questions importantes portant sur ce que certains appelleraient les aspects plus flous ou moins strictement financiers entourant les immeubles patrimoniaux. C'est une priorité pour nous.

Le président : Au lieu de demander des réponses aux questions que j'ai posées tout à l'heure, je pourrais peut-être vous demander, ainsi qu'à vos collaborateurs, de les faire parvenir au comité pour que nous puissions en prendre connaissance plus tard?

M. Brison : Certainement.

Senator Ringuette: I am somewhat surprised that your department is only owner/operator/manager of 20 per cent of our federal buildings. Who owns the rest?

Mr. Brison: I will defer to the deputy on that point because he has a better idea of the 98 departments and agencies. Some of them are specific-use building. For instance, some military buildings fall into that category.

Mr. Marshall: We started out earlier talking about the Department of Foreign Affairs. National Defence owns about 30 per cent of the buildings of the government. You have Environment Canada, Health Canada, Fisheries and Oceans, Agriculture, and so on. Most of these have certain special purpose portions to them but also quite a lot of general purpose, office-type accommodation. In many cases, they invite Public Works in under contract to them but they manage whatever they need and we execute what they want.

Treasury Board is looking at the situation and trying to decide whether it makes sense to spread things out in this way, or whether property management expertise should be concentrated and applied. That is something that they are looking at.

Senator Ringuette: In the logical process of evaluating government properties, the first step is to centralize all these operations and management in order to make an accurate assessment. Probably Defence would not agree, for certain security reasons, to release the 30 per cent of all the government buildings that are under their department. We would then be looking at 70 per cent of our government properties in your exercise. I see a missing link in that process.

Mr. Brison: As the deputy minister has said, this is something that the Treasury Board is looking at. You used the word "centralized". I avoid that word for a number of reasons. One is that whenever you say "centralized," everyone thinks that means that it must be done here in Ottawa. As a product of the regions, I actually believe we can be doing more of what we do as a government in the regions. I just wanted to make that clear.

It is something we are discussing with the President of Treasury Board. We are a significant property manager within the government. If we can do what we do, or find a better way to do our part of it, that may create a model that we can expand and do with other departments.

Senator Ringuette: It may be that they have the model that you could be using, too.

Mr. Brison: That is conceivable, absolutely. We are interested in that. As do some provinces, by the way.

Mr. Marshall: I want to add another statistic to your thought process which is, of the office buildings, Public Works manages 80 per cent of the square metres, but of all the buildings, we manage fewer. We have a critical mass of a certain type.

Le sénateur Ringuette : Je m'étonne un peu d'apprendre que votre ministère est propriétaire/exploitant/gestionnaire de seulement 20 p. 100 de nos immeubles fédéraux. Qui possède les autres?

Mr. Brison : Je vais demander au sous-ministre de répondre à cela parce qu'il connaît mieux les 98 ministères et agences. Certains immeubles ont une utilisation spécifique, par exemple dans le domaine militaire.

M. Marshall : Nous avons parlé tout à l'heure du ministère des Affaires étrangères. La Défense nationale possède environ 30 p. 100 des immeubles du gouvernement. Il y a aussi Environnement Canada, Santé Canada, Pêches et Océans, Agriculture, et cetera. La plupart ont certaines utilisations particulières ou spécifiques, mais il y a aussi beaucoup d'immeubles polyvalents, du genre immeubles à bureaux. Bien souvent, ils invitent Travaux publics à s'en occuper à contrat, mais ils gèrent le parc immobilier correspondant à leurs besoins et nous exécutons leur demande.

Le Conseil du Trésor examine la situation et essaie de déterminer s'il est logique d'éparpiller ainsi nos efforts ou bien si l'expertise en gestion immobilière devrait être concentrée et appliquée. C'est un aspect que nous étudions.

Le sénateur Ringuette : Dans le processus logique pour évaluer les biens immobiliers du gouvernement, la première étape est de centraliser toutes ces opérations et la gestion de manière à faire une évaluation exacte. La Défense ne serait probablement pas d'accord, pour des raisons de sécurité, de remettre les 30 p. 100 des immeubles gouvernementaux qui relèvent de leur ministère. Votre exercice porterait donc sur 70 p. 100 des biens immobiliers gouvernementaux. Je constate qu'il y a un chaînon manquant dans ce processus.

Mr. Brison : Comme le sous-ministre l'a dit, le Conseil du Trésor étudie cela. Vous avez utilisé le mot « centraliser ». J'évite ce mot pour diverses raisons. La première est que dès que l'on prononce le mot « centraliser », chacun s'imagine que cela veut dire que tout doit se faire ici à Ottawa. Comme je viens d'une région périphérique, je suis convaincu que nous devrions en faire plus dans les régions en termes d'activités gouvernementales. Je tenais seulement à dire cela clairement.

Nous discutons de tout cela avec le président du Conseil du Trésor. Nous sommes un important gestionnaire immobilier au gouvernement. Si nous pouvons faire notre travail, ou bien trouver une meilleure manière de faire notre part, cela pourrait créer un modèle qu'on pourrait ensuite généraliser et appliquer à d'autres ministères.

Le sénateur Ringuette : Peut-être que ce sont eux qui ont le modèle que vous pourriez utiliser.

Mr. Brison : C'est concevable, absolument. Nous nous intéressons à cela. Comme d'ailleurs certaines provinces, soit dit en passant.

M. Marshall : Je veux ajouter une autre statistique qui vous donnera matière à réflexion, à savoir que, parmi les immeubles à bureaux, Travaux publics gère 80 p. 100 de l'espace en mètres carrés, mais sur l'ensemble des immeubles, nous en gérons une proportion moindre. Nous avons une masse critique d'un certain type de locaux.

Mr. Brison: Of office buildings.

Senator Ringuette: All right. Of that 80 per cent of buildings that you are managing, how many of them would be currently outsourced for management and maintenance purposes — a ballpark figure?

Mr. Brison: About 75 per cent is outsourced.

Senator Ringuette: About 75 per cent of them?

Mr. Brison: Of the maintenance, not the management, but of the maintenance, which is completely separate from management. That was done in 1998.

Senator Ringuette: In your presentation, you say “And the recent renegotiations of our building maintenance contract..” and you said “contract,” not “contracts” — will save us \$50 million.” Does that mean that we have one contractor for 75 per cent of our maintenance?

Mr. Brison: Yes, that is correct.

Senator Ringuette: We have one contractor?

Mr. Brison: That is right.

Senator Ringuette: I suppose that huge contract, because of NAFTA rules, would be open to North American competition?

Mr. Brison: We are obligated, because of Chapter 11, to comply with NAFTA. It is a very interesting point because one of the things that we are considering as part of our procurement review process is that some of our trading partners interpret their obligations under Chapter 11 in terms of government procurement perhaps less methodically or rigorously than we do. We can pontificate about Adam Smith or take a more practical approach. However, we have to be respectful of our trade agreements and the changes to the CITT can be part of it. Mr. Lastewka may want to add something on the procurement side.

Mr. Marshall: I have something to add on the real property side. If I follow what I think your question is, we actually divided the properties into eight tranches and asked for bids on eight separate groupings, in order to allow regional firms to bid, who might have ability in one region but not nationally. This is an important aspect because this is how we want to approach what we do. There was great interest from firms all over continental North America. Large American firms received packets of information at their request. When the whole process was over, we briefed about 30 firms. It ended up that a Canadian firm won all eight packages. They put in eight separate bids and were the successful bidder in all eight. It was not as though one person took everything. They had to win in eight separate packages. In some, they came close to losing to another competitor, but they were successful overall.

M. Brison : Des immeubles à bureaux.

Le sénateur Ringuette : Très bien. De ces 80 p. 100 d'immeubles que vous gérez, combien sont actuellement confiés à des contractuels pour la gestion et l'entretien, approximativement?

M. Brison : À peu près 75 p. 100.

Le sénateur Ringuette : Environ 75 p. 100 des immeubles?

M. Brison : De l'entretien, pas de la gestion, mais de l'entretien, ce qui est complètement séparé de la gestion. Cela a été fait en 1998.

Le sénateur Ringuette : Dans votre allocution, vous avez dit : « De plus, le contrat d'entretien des immeubles que nous avons renégocié » — et je précise bien que vous avez dit « contrat » au singulier — « nous permettra d'économiser 50 millions de dollars. » Cela veut-il dire que nous avons un seul contractuel pour 75 p. 100 de notre entretien?

M. Brison : Oui, c'est exact.

Le sénateur Ringuette : Nous avons un seul entrepreneur?

M. Brison : C'est exact.

Le sénateur Ringuette : Je suppose que cet énorme contrat, à cause des règles de l'ALENA, serait ouvert à la concurrence à la grandeur de l'Amérique du Nord?

M. Brison : Nous sommes tenus de respecter les règles de l'ALENA, à cause du chapitre 11. C'est très intéressant parce que l'un des éléments que nous prenons en compte dans le cadre de notre processus d'examen des acquisitions est que certains de nos partenaires commerciaux interprètent leurs obligations aux termes du chapitre 11 en termes d'acquisition gouvernementale peut-être moins méthodiquement ou rigoureusement que nous. Nous pouvons pontifier au sujet de Adam Smith ou adopter une approche plus pratique. Cependant, nous devons respecter nos accords commerciaux et les changements apportés au TCCE s'insèrent dans cette problématique. M. Lastewka voudra peut-être ajouter quelque chose sur le processus d'acquisition.

M. Marshall : J'ai quelque chose à ajouter au sujet de l'immobilier. Pour répondre à ce qui m'apparaît votre question précise, je dirai que nous avons en fait divisé les biens immobiliers en huit tranches et avons demandé des soumissions dans huit groupes séparés, afin de permettre aux entreprises régionales de soumissionner, même si elles ont peut-être la capacité d'intervenir dans une région mais pas à l'échelle nationale. C'est un aspect important parce que c'est la manière dont nous voulons procéder. De nombreuses entreprises partout en Amérique du Nord ont manifesté vivement leur intérêt. De grandes entreprises américaines ont reçu des trousseaux d'information à leur demande. Une fois le processus terminé, nous avons fait un briefing à une trentaine d'entreprises. En fin de compte, une seule entreprise canadienne a remporté les huit contrats. Elle a présenté huit soumissions séparées et a été retenue dans les huit cas. Ce n'est pas comme si une seule personne avait tout raflé. Il leur a fallu l'emporter dans huit soumissions séparées. Dans certains cas, ils sont venus bien proches de perdre devant un concurrent, mais ils ont été couronnés de succès partout.

Mr. Brison: It was a form of proportional representation as opposed to first-past-the-post.

Senator Ringuette: Mr. Lastewka has something to add.

The Honourable Walt Lastewka, Parliamentary Secretary, Public Works and Government Services: One of the items under the study of procurement was how the CITT makes its rulings compared to the other country. We have a great disparity between how Canada rules on such matters and how the U.S. rules. We have had sessions in Washington to discuss how we could better make our rulings. We tend to go along the lines of whether or not the decision was correct, while the U.S. goes along the lines of was the process reasonable, and then the decision is made.

Many of our suppliers have raised that point in all our discussions from coast to coast. One of the recommendations under the procurement study is that we should do a review of that aspect: In other words, over the past years, what has happened and how we could be more in line with our partners to the south.

Senator Ringuette: I have perhaps one comment. It is not a question.

The Chairman: You have the floor.

Senator Ringuette: Another important item that you have indicated, Mr. Minister, is that your study shows that it is costing the federal government 20 per cent more per square foot to operate our properties. Is that under the old negotiated maintenance contract or under the new contract?

Mr. Brison: That considers the management and overall cost, not the specific maintenance cost. That comparison is with the BOMA average, Building Owners and Management Association average, which is a Canadian organization of property managers, and again, this is not a public sector versus private sector comparison. We are talking a general organization, being our department, and organizations that do nothing but property management, so it is the same — it is not a reflection of that difference.

Mr. Marshall: Madam senator, you may be asking yourself, if we had an outside firm, why are our costs still higher?

The answer to that is that the outside firm was asked to perform a certain piece of the management. Public Works employees do a lot of the rest of it, repairs above a certain value and so on. When you take the outside contract and our costs combined, it gets to a number that is higher than it should be per square metre. That is what we want to look at: how to ameliorate that situation.

Senator Ringuette: I come from a small community and a poor family where we were always told, spend your penny wisely; you have to live somewhere all your life so as soon as you can, make the first investment on your own home, and that is wise. I am saying this because government is not a short-term or medium-

M. Brison : C'était une forme de représentation proportionnelle, par opposition à un système majoritaire uninominal.

Le sénateur Ringuette : M. Lastewka a quelque chose à ajouter.

L'honorable Walt Lastewka, secrétaire parlementaire, Travaux publics et Services gouvernementaux : L'une des questions à l'étude dans le domaine des acquisitions était la manière dont le TCCE rend ses décisions en comparaison de l'autre pays. Il y a un grand écart entre la manière dont le Canada rend les décisions en pareil cas et la manière dont on procède aux États-Unis. Nous avons eu des réunions à Washington pour discuter d'éventuelles améliorations à nos décisions. Nous avons tendance à nous demander si la décision est la bonne, tandis qu'aux États-Unis, on s'interroge plutôt sur le caractère raisonnable du processus, après quoi la décision est rendue.

Beaucoup de nos fournisseurs ont soulevé ce point dans nos discussions d'un océan à l'autre. L'une des recommandations formulées dans le cadre de l'étude des acquisitions est que nous devrions réexaminer cet aspect : autrement dit, ces dernières années, ce qui s'est passé et la manière dont nous pourrions nous aligner davantage sur les modalités de nos partenaires au sud de la frontière.

Le sénateur Ringuette : J'ai peut-être un commentaire. Ce n'est pas une question.

Le président : Vous avez la parole.

Le sénateur Ringuette : Une autre question importante que vous avez soulevée, monsieur le ministre, est que votre étude montre qu'il en coûte au gouvernement fédéral 20 p. 100 de plus le pied carré pour exploiter nos immeubles. Est-ce aux termes de l'ancien contrat d'entretien ou du nouveau contrat?

M. Brison : Cela tient compte de la gestion et du coût global, pas spécifiquement du coût d'entretien. C'est une comparaison avec la moyenne de la BOMA, c'est-à-dire la Building Owners and Management Association, qui est une organisation canadienne de gestionnaires immobiliers et je précise que ce n'est pas une comparaison entre le secteur public et le secteur privé. Il s'agit d'une organisation générale, notre ministère, et d'autre part d'organisations qui ne font rien d'autre que de la gestion immobilière et cela ne reflète donc pas cette différence.

M. Marshall : Madame le sénateur, vous vous demandez peut-être, si nous avions une entreprise de l'extérieur, pourquoi nos coûts sont encore plus élevés?

La réponse à cela est que l'on a demandé à l'entreprise de l'extérieur d'assumer une partie de la gestion. Les employés de Travaux publics font le reste, les réparations dépassant un certain coût, et cetera. Si l'on additionne le contrat externe et nos coûts propres, on obtient un chiffre qui est plus élevé qu'il ne devrait l'être, par mètre carré. Voilà ce que nous étudions : comment améliorer cette situation.

Le sénateur Ringuette : Je viens d'une petite localité et d'une famille pauvre où l'on nous disait toujours qu'il faut dépenser chaque sou judicieusement; toute sa vie, il faut avoir un toit et, par conséquent, dès que vous le pourrez, investissez dans votre propre maison, et c'est un sage conseil. Je dis cela parce que le

term operation. It is a long, long-term operation. To compare that to an industry that perhaps looks at a lifespan of 20 years in a facility, there is a difference. The approach has to be different because the mandate is different for those buildings.

This is a comment. I would be remiss not to say that I do hope that, in the entire process, as you said, Mr. Minister, the regions and the current public service employees who are doing this job, receiving a decent salary and a benefit package that is relatively reasonable, that these people at the end of the day will not be losing their jobs for almost minimum wage jobs in our rural regions, or in any region of the country. That would be unacceptable, on the one hand.

I have those concerns, but I thank you for being here and giving us this information.

Mr. Brison: I agree with you that if you are to use something for a long period of time, you must either own it or at least negotiate leases that reflect that long-term usage. The Australian model was raised earlier. Some departments signed short-term leases instead of long-term leases and did not achieve that benefit.

Many of the buildings that were built, or complexes that were built, such as Place du Portage on the Gatineau side, or Tunney's Pasture, and a lot of other buildings and complexes that were built during a very expansionist period of government, do not necessarily reflect the rapidity of change that is occurring within government today. Some people believe that, operationally, the nature of governing — the use of technology, the ability to actually put public servants closer to the people being served in the regions, as an example — necessitates a change in terms of our approach on real property. I think that a lot of the old assumptions — on which I was raised as well on some of these things, in rural Nova Scotia — we have to at least question.

The Chairman: Minister, I think your answer is a perfect segue into a supplementary that Senator Downe wants to ask, and I would like Senator Downe to put his supplementary.

Senator Downe: Minister, I want to follow up on the question asked by my colleague. She quite correctly identified some of the possible flaws in the property management. I want to talk about some of the possible opportunities, and I hope you will consider them.

As you know, one of the unintended impacts of program review in the mid-1990s was a reduction in the number of federal employees in the regions. If your assessment allows you to change your property management, that would create opportunities, it would seem, in the regions to correct that imbalance; and I would hope that that is something you and your officials would consider.

gouvernement n'est pas une organisation à court ou à moyen terme. Ses activités sont à très long terme. Comparez cela à une industrie qui envisage peut-être une durée de vie utile de 20 ans, cela fait une différence. L'approche doit être différente parce que le mandat est différent pour ces immeubles-là.

C'était mon observation. Je m'en voudrais de ne pas dire que j'espère que dans tout ce processus, comme vous l'avez dit, monsieur le ministre, les régions et les employés actuels de la fonction publique qui font ce travail, qui touchent un salaire honorable et des avantages sociaux relativement intéressants, que ces gens-là, au bout du compte, ne perdront pas leur emploi pour se retrouver dans des emplois au salaire minimum dans nos régions rurales ou dans n'importe quelle région du pays. Cela serait inacceptable, d'une part.

J'ai donc des inquiétudes, mais je vous remercie d'être venu ici pour nous donner ces renseignements.

M. Brison : Je conviens avec vous que si l'on doit utiliser un actif pendant une très longue période, il faut ou bien en être propriétaire ou bien tout au moins négocier un bail qui tient compte de ce long terme. Le modèle australien a été évoqué tout à l'heure. Certains ministères ont signé des baux à court terme plutôt qu'à long terme et n'ont pas obtenu cet avantage.

Beaucoup d'immeubles qui ont été construits ou de complexes, comme la Place du Portage à Gatineau, ou bien Tunney's Pasture et beaucoup d'autres immeubles et complexes qui ont été construits pendant une période très expansionniste du gouvernement, ne reflètent pas nécessairement la rapidité du changement qui se passe au sein du gouvernement aujourd'hui. Certains croient que, opérationnellement, la nature du gouvernement — l'utilisation de la technologie, la capacité de rapprocher les fonctionnaires des gens qu'ils servent dans les régions, par exemple, nécessite un changement de notre approche dans le domaine immobilier. Je pense que beaucoup de vieilles hypothèses — qui m'ont nourri aussi bien que d'autres choses dans la Nouvelle-Écosse rurale — doivent être au moins remises en question.

Le président : Monsieur le ministre, je pense que votre réponse nous amène tout naturellement à une question supplémentaire que le sénateur Downe veut poser et j'invite ce dernier à le faire.

Le sénateur Downe : Monsieur le ministre, je veux donner suite à la question posée par ma collègue. Elle a mis le doigt sur certaines lacunes possibles de la gestion immobilière. Je voudrais évoquer certaines possibilités qui s'offrent et j'espère que vous en tiendrez compte.

Comme vous le savez, l'une des conséquences imprévues de l'examen des programmes au milieu des années 1990 a été la réduction du nombre d'employés fédéraux dans les régions. Si votre évaluation vous permet de changer votre gestion immobilière, cela créerait des possibilités, à ce qu'il me semble, que les régions pourraient saisir pour remédier à ce déséquilibre; et j'espère que vos fonctionnaires et vous-même en tiendrez dûment compte.

Mr. Brison: Thank you, senator. As you know, I am a product of a region, so I am very sensitive to these issues, but also very enthusiastic about the opportunities. You are absolutely right that if we reduce the imposed inertia of government-owned space — I think 52 per cent of the office space we own is here in the Ottawa area — it does give a greater level of flexibility to departments, ministers and people within the departments to find areas that could be done just as efficiently, maybe even more efficiently, because of cost structure issues around real estate and around the cost of living in the regions of the country.

With the death of distances, a determinate in the cost of telecommunications, the arguments made for geographic centralization of public servants are less and less compelling. Businesses are, in fact, way ahead of us in this regard in some ways. When I look in Atlantic Canada, the number of operations that exist of businesses that are not just large Canadian companies — Magna, for instance, has a plant now in Cape Breton, and technology enables that plant to be a very effective and efficient one as part of their network — you can actually achieve greater efficiencies in terms of the operation, but you can also address what is a real public good, and that is creating greater economic opportunities in the regions of the country.

We have regional development programs that reflect a priority of the Government of Canada to invest in the regions. If we can, through our own operations, actually contribute to that public good and at the same time provide better value for taxpayers, we would be wrong not to do that.

We have had some discussions as to areas within our department that might fall into that category. We are exploring them. We will not move prematurely, but I can tell you that it is a priority to identify those areas and to set an example for the whole of government.

Senator Downe: I totally agree with the minister. I am sure he is aware of the best example, which was when the Veterans Affairs headquarters was relocated from the National Capital Region 28 years ago. In downtown Charlottetown today, there are 1,200 federal government employees with a payroll this year of \$68 million. The department had initial upfront cost, but the staff turnover is much lower, the recruitment cost is less and it is the best form of regional development. That is a good model to study for whatever you are considering.

Mr. Brison: There are other governments ahead of us as well. We are keen.

Senator Carstairs: Thank you, chair. I have been amused at all the references to Australia, because I remember being in Australia. Their Parliament Buildings were supposed to

M. Brison : Merci, sénateur. Comme vous le savez, je viens d'une région et je suis donc très sensible à ces questions, mais je suis aussi très enthousiaste quant aux possibilités. Vous avez absolument raison de dire que si nous réduisons l'inertie imposée par la propriété gouvernementale des locaux — je pense que 52 p. 100 de l'espace de locaux que nous possédons se trouve ici dans la région d'Ottawa — cela donnerait une plus grande souplesse aux ministères, aux ministres et aux fonctionnaires des ministères pour trouver des manières de fonctionner qui seraient tout aussi efficaces et peut-être même davantage, à cause de la structure des coûts dans le domaine immobilier et du coût de la vie dans les régions du pays.

Avec l'abolition des distances, qui est un facteur déterminant dans le coût des télécommunications, les arguments en faveur de la centralisation géographique des fonctionnaires deviennent de moins en moins convaincants. En fait, les entreprises ont beaucoup d'avance sur nous dans ce domaine à certains égards. Si je regarde le Canada de l'Atlantique, je constate qu'on y trouve bon nombre d'entreprises qui ne se limitent pas aux grandes entreprises pancanadiennes — Magna, par exemple, a maintenant une usine au Cap-Breton, et la technologie permet à cette usine d'être très efficace et efficiente dans le cadre de leur réseau — on peut en fait réaliser des gains d'efficacité sur le plan du fonctionnement, mais on peut aussi prendre en compte ce qui est un véritable bien public, à savoir la création de plus riches possibilités économiques dans les régions du pays.

Nous avons des programmes de développement régional qui reflètent la priorité du gouvernement du Canada d'investir dans les régions. Si nous pouvons, par l'entremise de nos propres activités, contribuer réellement aux biens publics tout en permettant aux contribuables d'en avoir plus pour leur argent, ce serait une erreur de ne pas le faire.

Nous avons eu des discussions quant aux secteurs de notre ministère qui pourraient tomber dans cette catégorie. Nous explorons la question. Nous n'allons pas agir de façon prématurée, mais je peux vous dire que c'est prioritaire d'identifier ces secteurs et de donner l'exemple à l'ensemble du gouvernement.

Le sénateur Downe : Je suis entièrement d'accord avec le ministre. Je suis certain qu'il connaît le meilleur exemple, à savoir quand le siège social des Affaires des anciens combattants a été déménagé de la région de la capitale nationale il y a 28 ans. Aujourd'hui, au centre-ville de Charlottetown, il y a 1 200 employés du gouvernement fédéral avec une masse salariale qui atteint cette année 68 millions de dollars. Le ministère a dû absorber des frais au départ, mais le taux de roulement est beaucoup plus bas, le coût du recrutement est inférieur et c'est la meilleure forme de développement régional. C'est un bon modèle à étudier pour ce que vous envisagez de faire.

M. Brison : Il y a aussi d'autres gouvernements qui ont de l'avance sur nous. Nous voulons les émuler.

Le sénateur Carstairs : Merci, monsieur le président. J'ai trouvé amusantes toutes les allusions à l'Australie, parce que je me rappelle de ce que j'ai appris en Australie. Leurs édifices du

cost \$58 million and ended up costing \$580 million. We all have our horror stories, but I want to specifically address our Parliament Buildings.

Our deputy minister referred to our historic heritage, and I certainly agree with him. We were to start renovating quite early in this decade. We have the library well under way, to be fair, but we need to build a new building on the corner of Bank and Wellington Streets. We cannot renovate the West Block or the East Block until that building is built so that we have swing space. We cannot renovate the Centre Block until we have done the renovations of the West Block and the East Block.

I will be a senator until the year 2017. I have been telling my colleagues I do not expect that I will ever have to move out of the Centre Block in order for these renovations to take place. I sat on the Parliamentary Buildings Advisory Committee. That is why I have this information.

What is the projection? When will we renovate the Centre Block? If you were to ask Canadians what building in this country represents the Government of Canada, they would say, to a person, the Parliament Buildings.

Mr. Brison: Thank you, senator. My longevity here is less predictable than yours. I intend being here for that long, too.

It is, indeed, a real priority. We have magnificent Parliament Buildings that need a tremendous amount of work and long-term planning. This issue has been studied to death. It is not a question of not having enough information.

You mention the library. I am pleased to say that is, in fact, proceeding within our budgetary projections, which is great. There are ongoing discussions that Mr. Lastewka will speak to in a moment. He is a member of the Board of Internal Economy and also Parliamentary Secretary.

There is a real issue that I want to address directly. If we do not address it directly, it will plague us as we move forward over the next ten years or more to achieve what we want to in terms of maintaining and restoring the parliamentary precinct as it ought to be. There is confusion, and split responsibilities around this project. Public Works and Government Services shares the responsibility for the stewardship of the Parliament Buildings and Parliament, as you are aware, is part of that. It is a real challenge to get anything done without conflict. To try to get anything done is really very difficult. Frankly, the responsibility is not clear.

Public Works and Government Services has, in this case, what Mark Twain refers to as a bad job: lots of responsibility and no authority.

I certainly want to address that confused and counterproductive management structure. It is not the way you might think a Minister of Public Works might approach it, by saying we want the

Parlement étaient censés coûter 58 millions de dollars et ont fini par en coûter 580 millions. On a tous une histoire d'horreur à raconter, mais je veux m'attarder plus précisément à nos édifices du Parlement.

Notre sous-ministre a fait allusion à notre patrimoine et je suis certainement d'accord avec lui. Nous devons commencer à rénover au tout début de la présente décennie. Je dois admettre que la bibliothèque est déjà bien avancée, mais nous avons besoin de construire un nouvel immeuble à l'angle des rues Bank et Wellington. Nous ne pouvons pas rénover l'édifice de l'Ouest ni l'édifice de l'Est tant que cet immeuble n'aurait pas été construit, pour avoir des locaux de remplacement. Nous ne pouvons pas rénover l'édifice du Centre tant que nous n'aurons pas rénové les édifices de l'Est et de l'Ouest.

Je serai sénateur jusqu'en 2017. J'ai dit à beaucoup de mes collègues que je ne m'attends pas à être jamais obligée de quitter l'édifice du Centre pour que ces travaux de rénovation aient lieu. J'ai fait partie du comité consultatif sur la cité parlementaire et c'est pourquoi je possède ce renseignement.

Quelles sont les prévisions? Quand allons-nous rénover l'édifice du Centre? Si l'on demandait aux Canadiens quel immeuble dans notre pays représente le gouvernement du Canada, ils diraient tous, jusqu'au dernier, les édifices du Parlement.

M. Brison : Merci, sénateur. Ma longévité à mon poste est moins prévisible que la vôtre. J'ai toutefois l'intention d'être ici aussi longtemps que vous.

C'est indéniablement une véritable priorité. Nous avons de magnifiques édifices du Parlement qui ont besoin d'énormément de travaux et de planification à long terme. Cette question a été étudiée à mort. Ce n'est pas comme si nous n'avions pas assez de renseignements.

Vous avez mentionné la bibliothèque. J'ai le plaisir de dire que les travaux progressent conformément à nos prévisions budgétaires, ce qui est excellent. Il y a des discussions en cours dont M. Lastewka vous parlera dans un instant. Il est membre du Bureau de régie interne et aussi secrétaire parlementaire.

Il y a un réel problème auquel je veux m'attaquer directement. Si nous ne nous y attaquons pas directement, nous le traînerons comme un boulet au cours des dix prochaines années ou plus pour réaliser ce que nous voulons sur le plan de l'entretien et de la restauration de la cité parlementaire. Il y a de la confusion et des responsabilités partagées dans le cadre de ce projet. Travaux publics et Services gouvernementaux partagent la responsabilité de l'intendance de la cité parlementaire; or les édifices du Parlement en font partie, comme vous le savez bien. C'est un véritable défi que de faire quoi que ce soit sans conflit. C'est vraiment très difficile d'obtenir de faire quoi que ce soit. Franchement, les responsabilités ne sont pas claires.

Travaux publics et Services gouvernementaux a, dans ce dossier, ce que Mark Twain appelait un travail minable : beaucoup de responsabilités et aucun pouvoir.

Je veux absolument m'attaquer à cette structure de gestion embrouillée et nuisible. Ce n'est pas ce que vous pensez; ce n'est pas ce que le ministre des Travaux publics réclame tous les pouvoirs.

authority. To the contrary, I would like to see Parliament playing a greater role in terms of sole stewardship over its precinct. We need a clearer management structure where Parliament actually would go to Treasury Board, request funding and move forward with a clearer delineation of responsibility.

West Block and the Bank Street building are all priorities. It will take forever, under the current management structure, to get anywhere on them, because we will always be to-ing and fro-ing in fiefdom and turf defence.

That is my view. We would be very supportive of that kind of direction. I will ask Mr. Lastewka as a member of the Board of Internal Economy to speak.

Senator Carstairs: The Board of Internal Economy of the House of Commons, minister?

Mr. Lastewka: The minister delegated the responsibility for me to get involved with this matter. I have been involved with the Board of Internal Economy on the West Block and the Bank Street building. You are absolutely right, senator. We have put it off and put it off. Nobody seems to be the leader of the project.

The Chairman: Why should Public Works and Government Services not be the leader?

Mr. Lastewka: They should not be. The Board of Internal Economy should be. They are now seized, almost on a weekly basis, to try to get a handle on the progress of how we will make the transitions with everyone involved, because the amount of time that is available to stay in the West Block is down to a couple of years.

The Chairman: Why is that?

Mr. Lastewka: There are two things: The bricks are falling apart. The maintenance on the building is not a preventive maintenance. It is maintenance as things happen because they do not want to go into the building to do preventive maintenance because when they do that, they disturb the asbestos, and the asbestos can fly everywhere.

The Chairman: What is the extent of asbestos both in the East Block and the West Block?

Mr. Lastewka: The West Block has had no incidents of the asbestos being disturbed in any of the areas with people. One of the reasons it is that way is that they are not doing preventive maintenance, and they are not disturbing it at all. If it gets disturbed then something could happen.

The Chairman: Is someone doing monitoring tests on a regular basis?

Mr. Lastewka: Absolutely, in accordance with the law.

The Chairman: What are the results of those weekly tests?

Mr. Lastewka: We abide by the law.

The Chairman: What is the law?

Au contraire, j'aimerais que le Parlement joue un plus grand rôle en assumant l'intendance exclusive de sa cité parlementaire. Il nous faut une structure de gestion plus claire dans laquelle le Parlement s'adresserait au Conseil du Trésor, demanderait des fonds et procéderait grâce à des responsabilités plus clairement établies.

L'édifice de l'Ouest et l'immeuble de la rue Bank sont tous prioritaires. Il faudra une éternité, si l'on conserve la structure de gestion actuelle, pour aboutir à quoi que ce soit, parce que nous ne cesserons jamais de nous chamailler, chacun défendant son fief.

C'est mon avis. Nous serions prêts à appuyer fermement une telle orientation. Je vais demander à M. Lastewka de vous en parler à titre de membre du Bureau de régie interne.

Le sénateur Carstairs : Vous voulez dire le Bureau de régie interne de la Chambre des communes, monsieur le ministre?

M. Lastewka : Le ministre m'a délégué la responsabilité de m'occuper de ce dossier. J'ai participé aux discussions du Bureau de régie interne sur l'édifice de l'Ouest et l'édifice de la rue Bank. Vous avez absolument raison, sénateur. Nous n'avons cessé de remettre ce projet à plus tard. Personne ne semble être le chef de file dans ce projet.

Le président : Pourquoi Travaux publics et Services gouvernementaux ne le serait-il pas?

M. Lastewka : Ils ne devraient pas l'être. C'est le Bureau de régie interne qui devrait l'être. Il est actuellement saisi, presque chaque semaine, du dossier pour essayer d'assurer la transition pour tout le monde, parce que la période pendant laquelle nous pourrions continuer à occuper l'édifice de l'Ouest est maintenant réduite à deux ans.

Le président : Pourquoi cela?

M. Lastewka : Pour deux raisons : la maçonnerie tombe en morceaux. L'entretien de l'immeuble n'est pas de nature préventive. L'entretien se fait à la pièce; on ne veut pas éventrer l'immeuble pour faire de grands travaux préventifs parce que cela risquerait de provoquer un nuage d'amiante.

Le président : Quelle est l'ampleur du problème de l'amiante dans les édifices de l'Est et de l'Ouest?

M. Lastewka : À l'édifice de l'Ouest, il n'y a eu aucun incident d'amiante qui aurait été perturbé dans un secteur où se trouvent des gens. L'une des raisons est que l'on ne fait pas d'entretien préventif et l'on ne touche donc pas du tout à l'amiante. Si jamais il est perturbé, quelque chose pourrait arriver.

Le président : Est-ce que quelqu'un fait des contrôles régulièrement pour vérifier?

M. Lastewka : Absolument, en conformité de la loi.

Le président : Quels sont les résultats de ces tests hebdomadaires?

M. Lastewka : Nous respectons la loi.

Le président : Quelle est la loi?

Mr. Lastewka: We have no instances of asbestos in the area. Is there dust? Yes. Are there bricks falling apart? Yes. However, there is no asbestos. We have issued information on that to everyone in the West Block.

The Chairman: Is the same true for the East Block?

Mr. Lastewka: I cannot give you a hundred per cent answer on that. I will get back to you on it.

Senator Carstairs: I can say the East Block is fine. I can give that information.

I see a fire truck on the Hill four or five times a year. One of these times, there will be a 1916 fire, if we do not get on with this project.

I had a new carpet put in my office when I was Leader of the Government in the Senate. It is a wonder that floor did not go up in flames with the amount of cables that were running under the carpet. They no longer run under the carpet. They run along the walls, because I insisted that they run along the walls. We are in serious trouble with these buildings. I do not want to see another 1916 incident.

Public Works and Government Services clearly has a role to play here. As the parliamentary secretary says, Internal Economy of the Senate and of the House of Commons also have roles. The reality is, you will have to knock heads together because, if they are not knocked, we will have a 1916 incident.

Mr. Lastewka: I can assure you that the Board of Internal Economy is on top of it, and I will tell you how we were alerted that the Board of Internal Economy should be moving much faster. When the minister delegated the responsibility to me to get on to the West Block to find out what was happening, from my work experience I asked two simple questions: Who is the employer, and what rules do we fall under? I can tell you it took me a month to find out who exactly is the employer.

The Chairman: What is the answer?

Mr. Lastewka: The answer is the Board of Internal Economy and the Chair of the Board of Internal Economy is the employer, because they are the governance —

The Chairman: In that case, is the Speaker of the House of Commons —

Mr. Lastewka: In that case, it happens to be the Speaker of the House.

Senator Carstairs: Excuse me, but not for buildings occupied by the Senate.

Mr. Lastewka: No, I am talking about the West Block. The Board of Internal Economy has been seized with it. As the minister said, there were differences of opinions. We are slowly knocking them down. We are not going back to those decision-makings.

M. Lastewka : Nous n'avons aucun cas d'amiante dans le secteur. Y a-t-il de la poussière? Oui. Y a-t-il des briques qui tombent? Oui. Mais il n'y a pas d'amiante. Nous avons remis de la documentation là-dessus à tous les occupants de l'édifice de l'Ouest.

Le président : Est-ce la même chose à l'édifice de l'Est?

M. Lastewka : Je ne pourrais pas vous le garantir à 100 p. 100. Je vais vérifier et vous répondre plus tard.

Le sénateur Carstairs : Je peux dire qu'il n'y a aucun problème à l'édifice de l'Est. Je peux vous donner ce renseignement.

Je vois un camion de pompiers sur la colline quatre ou cinq fois par année. Une bonne fois, il y aura un incendie digne de celui de 1916, si nous ne faisons pas avancer ce projet.

J'ai fait installer une nouvelle moquette dans mon bureau quand j'étais leader du gouvernement au Sénat. C'est étonnant que le plancher n'ait pas pris en feu, tellement il y avait de câbles sous ce tapis. Ils ne passent plus sous le tapis. Ils passent maintenant le long des murs, parce que j'ai insisté pour que ce soit fait. Ces édifices sont très problématiques. Je ne voudrais pas voir un autre incendie comme celui de 1916.

Travaux publics et Services gouvernementaux a clairement un rôle à jouer dans ce dossier. Comme le secrétaire parlementaire le dit, les Bureaux de la régie interne du Sénat et de la Chambre des communes ont aussi un rôle à jouer. La réalité est qu'il faudra cogner des têtes l'une contre l'autre, faute de quoi nous aurons de nouveau l'incident de 1916.

M. Lastewka : Je peux vous assurer que le Bureau de la régie interne s'occupe du dossier et je vais vous dire comment nous avons été avertis que le Bureau de régie interne devait agir beaucoup plus vite. Quand le ministre m'a confié la responsabilité d'aller voir ce qui se passait à l'édifice de l'Ouest, en me fondant sur mon expérience de travail, j'ai posé deux questions très simples : qui est l'employeur et quelles règles nous régissent? Je peux vous dire qu'il m'a fallu un mois pour trouver qui exactement est l'employeur.

Le président : Quelle est la réponse?

M. Lastewka : La réponse est que le Bureau de régie interne et le président du Bureau de régie interne est l'employeur, parce qu'ils assurent la gouvernance...

Le président : Dans ce cas, est-ce que le Président de la Chambre des communes...

M. Lastewka : En l'occurrence, il se trouve que c'est le Président de la Chambre.

Le sénateur Carstairs : Excusez-moi, mais pas pour les immeubles occupés par le Sénat.

M. Lastewka : Non, je parle de l'édifice de l'Ouest. Le Bureau de régie interne a été saisi du dossier. Comme le ministre l'a dit, il y avait des divergences d'opinion. Nous sommes en train de les aplanir lentement. Nous ne reviendrons pas à ce processus de prise de décisions.

The objective within the next few weeks is to give a bar chart on exactly where we move the people out of the West Block. Some people may be moved as early as June.

The Chairman: Of?

Mr. Lastewka: Next year. In fact, if we can move more of them, we will try to do that. That is being finalized and calculated right now.

The objective is to move people out of the West Block, to minimize the risk as soon as possible. We want to first get our act in order, as the Board of Internal Economy of the House, of what we think it should be, such that we have full agreement. I can tell you it is very frustrating because we will come up to an agreement and there is always a reason for something else. I am hopeful that, as we progress, there will be an agreement and there will be no more looking back. That is the decision-making we will have to do. We will go along that route, and we will be tying in with the Senate to make sure we have one precinct plan of action. It is not easy to do because there are so many players and so many people who think they have authority in the matter, and they do not. It is the Board of Internal Economy which has the authority. They are the employers, and in our case in the West Block, it is the Board of Internal Economy and the Department of Public Works that is responsible for their employees.

We have ironed that out and are moving on. I hope in the future to come back and give you an overall plan that we have all agreed on. We must all agree on it and move on.

Mr. Brison: For example, Public Works and Government Services could continue providing services under the direction and leadership of the Board of Internal Economy, or the Senate and House organizations, but as I said, one of the challenges has been a line of responsibility that is not very predictable, in a sense. It needs to be cleared up, in my opinion.

The Chairman: Minister, perhaps I could go back to a question that Senator Ringuette asked you. It seems to me, when you are dealing with issues of procurement and matters of business and real estate, that a lot of business principles should be applied to them, not just bureaucratic principles. In your statement, as Senator Ringuette reminded you, you said that your studies show that the federal government spends 20 per cent more per square foot to operate — we are talking about operations — your properties, and that we also have more space per employee than the industry average. Can you explain why it is more costly for the federal government to operate its properties than it is in the private sector? In terms of the private sector, are their management principles used in the private sector that could be applied to operations of these federal properties without outsourcing their management to the private sector?

Mr. Brison: I will start with the last question, Senator Oliver. The answer is yes, it is certainly possible, and we will be exploring all options in terms of some of the approaches.

L'objectif, d'ici les prochaines semaines, c'est de distribuer un graphique à colonnes montrant exactement où iront les gens qui travaillent à l'édifice de l'Ouest. Certains devront peut-être déménager dès le mois de juin.

Le président : De quelle année?

M. Lastewka : De l'année prochaine. En fait, si nous pouvons en déménager un plus grand nombre, nous allons le faire. C'est en train d'être calculé et finalisé actuellement.

L'objectif est de faire déménager les gens de l'édifice de l'Ouest, de réduire le risque au minimum le plus tôt possible. Nous voulons d'abord mettre de l'ordre dans nos affaires, au Bureau de régie interne de la Chambre, nous mettre d'accord sur ce qui devrait être. Je peux vous dire que c'est très frustrant parce que nous en arrivons à une entente et il y a toujours une raison de faire autre chose. J'ai bon espoir que nous parviendrons à une entente et que nous ne ferons pas machine arrière. C'est le processus de décision que nous devons suivre. Nous allons cheminer dans cette voie et nous agissons en parallèle avec le Sénat pour nous assurer qu'il n'y ait qu'un seul plan d'action pour l'ensemble de la cité parlementaire. Ce n'est pas facile, parce qu'il y a tellement d'intervenants et tellement de gens qui s'imaginent qu'ils ont le pouvoir de décision en la matière, alors que ce n'est pas le cas. C'est le Bureau de régie interne qui a le pouvoir. C'est lui l'employeur et, dans notre cas, à l'édifice de l'Ouest, c'est le Bureau de régie interne et le ministère des Travaux publics qui sont responsables de leurs employés.

Nous avons mis les points sur les i et nous progressons. J'espère pouvoir me présenter de nouveau devant vous à l'avenir et vous donner un plan d'ensemble sur lequel nous nous serons tous entendus. Nous devons tous nous mettre d'accord.

M. Brison : Par exemple, Travaux publics et Services gouvernementaux pourrait continuer à fournir les services sous la direction du Bureau de régie interne, ou des organisations compétentes du Sénat et de la Chambre, mais comme je l'ai dit, l'un des défis, c'est que le partage des responsabilités n'est pas très prévisible, en un sens. À mon avis, il faut que ce soit tiré au clair.

Le président : Monsieur le ministre, je pourrais peut-être revenir sur une question que vous a posée le sénateur Ringuette. Il me semble qu'en matière d'acquisitions, de transactions commerciales et immobilières, de nombreux principes d'affaires vraient s'appliquer, pas seulement des principes bureaucratiques. Dans votre allocution, comme le sénateur Ringuette vous l'a rappelé, vous avez dit que, d'après vos études, le gouvernement fédéral dépense 20 p. 100 de plus le pied carré pour exploiter — il s'agit du coût d'exploitation — vos immeubles, et que nous avons aussi plus d'espace par employé que la moyenne du secteur privé. Pouvez-vous expliquer pourquoi c'est plus coûteux pour le gouvernement fédéral d'exploiter ses immeubles, par rapport au secteur privé? Est-ce que, dans le secteur privé, les principes de gestion appliquée pourraient également s'appliquer à l'exploitation des immeubles fédéraux sans en confier l'entretien au secteur privé?

M. Brison : Je vais commencer par la dernière question, sénateur Oliver. La réponse est oui, c'est certainement possible, et nous allons explorer toutes les options envisageables.

Again, this is not a public sector versus private sector comparison as much as it is a general organization, this being the Government of Canada and focused organizations that do nothing but a certain type of activity and, as such, establish an efficacy and efficiency that is greater than that which more general organizations are capable of doing in a general sense.

The Chairman: The committee is concerned with issues of accountability and transparency and so on, and the running of a commercial office building involves business principles and that is what I am getting at. Are there not things that the private sector does well, 20 per cent better than you do? Are there not some principles there that you can apply to start maximizing some of these savings, as they do in the private sector?

Mr. Brison: The maintenance side of it is an example of some of the things that we have already done.

The Chairman: In operations, though. This is an operations question.

Mr. Brison: Just to give you an example of one area: The answer to your question is yes, absolutely, we will look at those areas where we may find things that we can do better in house as examples from the private sector.

The other thing is the size of our organization would be comparatively larger than that which would exist within the private sector for the same managerial responsibility in terms of real estate. That makes a difference as well. Again, we have not made any decisions and will not until we have those kinds of numbers.

The Chairman: There are large companies, such as Wal-Mart, whose gross annual sales in U.S. dollars are about the size of our Canadian budget. They manage to have good cost savings. They can run it. You can be large in government, but there are also large businesses that have many efficiencies built into them.

Mr. Brison: Absolutely.

Mr. Marshall: I might just add a little bit to what the minister has said. The bottom line is an accumulation of several inputs. You start out with the fact that we have a standard agreed to by Treasury Board of 18 square metres per employee. The federal government today is at 21 square metres per employee. The reason for that is that we have not enforced the usage of space, so that if departments bring forward a reason why they need more space, and so on, there has been a tendency to say "All right, we will accommodate that." Therefore a discipline in the use of space, in and of itself, would yield a 15 per cent advantage.

Then you get to the fit-up standards, the carpets and the furniture. Again, people come and say "I want this and that." They go above the standard, and they have been permitted to do so, which we have to control.

Je répète que ce n'est pas une comparaison entre le secteur public et le secteur privé, dans la mesure où l'on a affaire à une organisation de portée générale, à savoir le gouvernement du Canada, par opposition à des organisations spécialisées qui ne font rien d'autre qu'un type très pointu d'activités et qui, en conséquence, créent des gains d'efficacité et d'efficience supérieurs à ce qu'il est possible de faire dans des organisations d'une plus vaste portée.

Le président : Le comité s'intéresse aux questions de reddition de comptes et de transparence, et l'exploitation d'un immeuble de bureaux à vocation commerciale met en cause des principes d'affaires, et c'est là que je veux en venir. Est-ce qu'il n'y a pas des choses que le secteur privé fait bien, 20 p. 100 mieux que vous? N'y a-t-il pas des principes que vous pourriez appliquer pour commencer à maximiser les économies, comme on le fait dans le secteur privé?

M. Brison : Le volet entretien est un exemple de certaines mesures que nous avons déjà prises.

Le président : Mais je parle de l'exploitation.

M. Brison : Je vais vous donner un autre exemple : la réponse à votre question est oui, absolument, nous allons examiner tous les domaines où il nous serait peut-être possible de mieux faire à l'interne en nous inspirant de l'exemple du secteur privé.

Par ailleurs, notre organisation est d'une taille sans commune mesure avec celle des entreprises du secteur privé qui assument la même responsabilité en matière de gestion immobilière. Cela fait également une différence. Je répète que nous n'avons pris aucune décision et que nous n'en prendrons pas tant que nous n'aurons pas des chiffres précis.

Le président : Il y a de grandes entreprises comme Wal-Mart dont le chiffre d'affaires annuel brut en dollars US est à peu près l'équivalent du budget canadien. Ces gens-là s'arrangent pour réaliser de bonnes économies. Ils s'en tirent bien. Le gouvernement est peut-être une grande organisation, mais il y a aussi de grandes entreprises qui ont réussi à intégrer des gains d'efficience dans leurs activités.

M. Brison : Absolument.

M. Marshall : Je voudrais ajouter une observation à ce que le ministre a dit. Le résultat net est une accumulation de plusieurs intrants. On commence par le fait que nous avons une norme acceptée par le Conseil du Trésor de 18 mètres carrés par employé. À l'heure actuelle, au gouvernement fédéral, le chiffre est de 21 mètres carrés par employé. La raison en est que nous n'avons pas appliqué rigoureusement cette norme, de sorte que lorsqu'un ministère réclame davantage d'espace et nous donne des raisons et des explications, nous avons tendance à dire : « Très bien, nous allons vous l'accorder. » C'est pourquoi l'instauration d'une plus grande discipline dans l'utilisation de l'espace nous donnerait dès le départ un avantage de 15 p. 100.

On en arrive ensuite aux normes d'aménagement, touchant la moquette et les meubles. Là encore, les gens formulent toutes sortes de desideratats. Ils dépassent les normes et on les a laissés faire et il faut reprendre cela en main.

Then, in terms of the number of people — and I want to mention this because we do have, at times, conflicting needs and goals — employed by Public Works and Government Services per square metre is double that of the nearest comparative that we found. In some ways we can adopt more efficient processes, but that would mean a reduction of staff. At some point, you cannot reduce your cost without reducing your staff, and that is people and other inputs. We can make ourselves more efficient by doubling what we manage, if we introduce better processes and so forth, and these are the pushes and pulls we are trying to balance, in respect for our staff, giving them an opportunity to see whether there are other things that can be done.

That is why this process is not a one-year thing. We are saying it is a five to eight year journey in which we will look at whether we can adopt processes; we will look at whether the private sector can help.

Finally, we should say that when we talk about the private sector we are talking about multi-use buildings. In a given footprint of land, which is the most valuable part of a property, you could put up so many square metres or you can put up an extra three floors and have lawyers or doctors or other tenants there that would share the cost, whereas with government we are into a special purpose just for government type of operation which then again increases the costs.

We are looking at each of these aspects and seeing how to balance them all out and get the right cost structure. We may end up not getting to the efficiency of the private sector but we want to get as close as we can.

Mr. Brison: There is one other point I thought of while Mr. Marshall was speaking, and that is that 10 or 15 years ago the level of private sector expertise to tap was not as evolved as it is right now. There is a greater private sector efficacy than that which existed in the past in terms of private firms that do nothing but property management, and in fact real estate investment trusts do just that. It is a fairly recent thing if you look at it over time.

Those firms have flexibility in terms of compensation, in terms of incentives for results and efficiencies that are very difficult to emulate within government. There is a bigger issue here. I know this is an issue in which the President of Treasury Board is interested.

The Chairman: I was just about to get to that. One thing that Mr. Marshall is saying is that a lot of the rules set down by Treasury Board are not being enforced. One thing that the President of the Treasury Board has told us here is that he would like to see a lot more accountability. One of the studies he is doing is looking at various accountabilities, particularly horizontal accountabilities for these types of things, and so what is your role

Ensuite, pour le nombre de personnes — je tiens à le mentionner parce que nous avons parfois des besoins et objectifs conflictuels — employées par Travaux publics et Services gouvernementaux par mètre carré est le double du chiffre comparatif le plus proche que nous ayons trouvé. À certains égards, nous pouvons adopter des processus plus efficaces, mais cela voudrait dire une réduction des effectifs. À un moment donné, on ne peut pas réduire ces coûts sans couper dans le gras, et cela veut dire des employés et d'autres intrants. Nous pouvons devenir plus efficaces en doublant ce que nous gérons, en introduisant de meilleurs processus, et cetera, et ce sont là les divers leviers sur lesquels nous essayons d'agir, relativement à notre personnel, en leur donnant l'occasion de voir s'il y a peut-être d'autres mesures que l'on pourrait prendre.

C'est pourquoi ce processus ne prendra pas seulement un an. Nous envisageons un cheminement de cinq à huit ans durant lesquels nous allons voir si nous pouvons adopter des processus; nous allons regarder du côté du secteur privé pour voir si cela pourrait nous aider.

Enfin, je dois dire que dans le secteur privé, les immeubles sont généralement affectés à de nombreux usages. Dans une emprise foncière donnée, qui est la partie la plus précieuse d'un bien immobilier, on peut offrir un nombre donné de mètres carrés, ou bien l'on peut ajouter trois étages supplémentaires et y installer des médecins ou autres locataires qui partagent le coût, tandis qu'au gouvernement, nos immeubles ont une affectation spécifique et ne servent qu'aux activités gouvernementales, ce qui contribue à augmenter les coûts.

Nous examinons chacun de ces aspects pour voir comment on peut les mettre dans la balance et en arriver à la juste structure de coûts. Peut-être qu'en fin de compte nous ne réussirons pas à obtenir la même efficacité que dans le secteur privé, mais nous voulons nous en rapprocher le plus possible.

M. Brison : J'ai pensé à autre chose pendant l'intervention de M. Marshall, à savoir qu'il y a 10 ou 15 ans, le niveau d'expertise qui existait dans le secteur privé et dont on pouvait s'inspirer n'était pas aussi solide qu'aujourd'hui. L'efficacité est beaucoup plus grande que par le passé dans le secteur privé, puisqu'il y a maintenant des entreprises qui ne font rien d'autre que de la gestion immobilière et même des fonds d'investissement immobilier spécialisés dans ce domaine. C'est une évolution relativement récente.

Ces entreprises ont une grande souplesse en termes de rémunération, d'encouragement pour l'obtention de résultats et de gains d'efficacité et il est très difficile d'en faire autant au gouvernement. Tout cela touche une problématique plus vaste et je sais que le président du Conseil du Trésor s'y intéresse.

Le président : J'allais justement aborder cette question. M. Marshall nous dit notamment que beaucoup de règles fixées par le Conseil du Trésor ne sont pas mises en vigueur. Or le président du Conseil du Trésor est venu nous dire qu'il aimerait une reddition de comptes beaucoup plus serrée. L'une des études qu'il effectue se penche sur divers régimes de responsabilité, en particulier la responsabilité horizontale dans ce type de dossier, et

as a department in studies like that, trying to find ways to enforce the rules that have already been set down by Treasury Board for such things as office space?

Mr. Brison: There is a real competition.

The Chairman: I hope I can have an answer to my question.

Mr. Brison: Absolutely, but I would like to finish the previous one if I may, senator.

There is a real competition for managerial abilities in terms of real estate and property managers. Within our own operation we face that competitive reality in terms of our people who are attracted to, and in some cases drawn to, private sector real estate management. That is part of the issue, too. There is a bigger issue, namely, of how, within the government structure, do we attract, keep and create incentives that maintain the kind of managerial expertise that we need? That is a broader question, but it is one that does affect our decision-making in this case.

In regard to the second point, we are moving to aggressively enforce Treasury Board's standard across the government. We are a service department. We serve the other 98 departments and agencies within government. The traditional culture within our department has been — and this is perfectly reasonable — to look at other departments and agencies. The mandate has been to look at other departments and agencies as clients. Our people, quite rightly, looking at these other departments and agencies as clients, responded to the desires of the other departments and agencies appropriately. We are now looking at other departments and agencies — and this is a very important change in mandate and culture — not as clients specifically, but as colleague departments. Our ultimate client would be the people and the taxpayers of Canada. Those are the ultimate client.

We look at other departments and agencies increasingly as colleague departments and we will be working with them to deliver best services and best value for taxpayers. That is a shift that will take time to implement, but one of the manifestations of that shift in culture will be enforcing space. I have said this in speeches across the country, in town hall meetings. I hope that our people, from time to time, will say no to other departments when they ask for something. I assure them that I have already said no to other cabinet colleagues when they have asked for things. We are leading by example. That is a shift that will take some time, but I am confident that it will make a huge difference in terms of our ability to contain costs and deliver more efficient services.

Senator Day: I am particularly interested in the information that you have been able to gather thus far in relation to government-wide procurement. I understand that you had one interim report and another should be forthcoming. Are there any lessons learned that you can share with us now, and can you keep us fully informed and up to date on that particular subject matter?

je me demande donc quel est votre rôle comme ministère dans des études de ce genre, qui tentent de trouver des manières de faire respecter des règles qui ont déjà été établies par le Conseil du Trésor, notamment pour l'espace de bureau?

M. Brison : Il y a une concurrence féroce.

Le président : J'espère qu'on répondra à ma question.

M. Brison : Absolument, mais je voudrais finir de répondre à la question précédente, si vous me le permettez, sénateur.

Il y a une concurrence féroce pour attirer les compétences en matière de gestion immobilière. Même à l'interne, nous subissons cette concurrence et nos gestionnaires sont attirés et font parfois défection vers la gestion immobilière du secteur privé. C'est un élément du problème. Cela pose une question plus vaste, à savoir comment, dans une structure gouvernementale, pouvons-nous attirer, garder et encourager l'expertise dont nous avons besoin en matière de gestion? C'est une question d'une plus vaste portée, mais elle influe sur notre prise de décisions en l'occurrence.

Pour ce qui est du deuxième point, nous prenons des mesures énergiques pour appliquer strictement les normes du Conseil du Trésor dans l'ensemble du gouvernement. Nous sommes un ministère de service. Nous sommes au service des 98 autres ministères et agences du gouvernement. La culture traditionnelle dans notre ministère a toujours été — ce qui est d'ailleurs parfaitement raisonnable — de nous tourner vers les autres ministères et organismes. Le mandat est de considérer les autres ministères et agences comme des clients. Nos employés, à juste titre, se tournant vers les autres ministères et agences qui sont leurs clients, ont répondu au désir de leurs clients. Nous considérons maintenant les autres ministères et agences — ce qui est un changement très important dans le mandat et la culture — non plus comme des clients à proprement parler, mais comme des collègues. Notre client ultime, c'est le public et les contribuables du Canada. Voilà le client en dernière analyse.

Nous considérons de plus en plus les autres ministères et agences comme des collègues avec lesquels nous allons travailler pour offrir aux contribuables les meilleurs services possibles et la plus grande valeur pour leur argent. C'est un virage qui prendra du temps, mais l'une des manifestations de ce virage culturel sera l'application stricte de la norme en termes d'espace. Je l'ai dit dans des discours d'un bout à l'autre du pays, dans des assemblées publiques. J'espère que nos fonctionnaires diront non de temps à autre aux autres ministères qui viennent leur demander quelque chose. Je peux leur assurer que j'ai déjà dit non à mes collègues du Cabinet quand ils m'ont présenté des demandes. Nous donnons l'exemple. C'est un virage qui prendra du temps, mais je suis confiant que cela fera une énorme différence dans notre capacité d'enrayer les coûts et d'offrir des services de manière plus efficiente.

Le sénateur Day : Je m'intéresse particulièrement aux renseignements que vous avez été en mesure de recueillir jusqu'à maintenant en matière d'acquisitions gouvernementales. Je crois savoir qu'on vous a remis un rapport provisoire et qu'un autre vous parviendra bientôt. Avez-vous tiré des leçons dont vous pourriez nous faire part dès maintenant et pouvez-vous nous tenir au courant au fur et à mesure dans ce dossier?

Mr. Brison: I will refer to Mr. Lastewka on the first question, because he has been leading the charge in terms of procurement.

On the second point, I would like, from time to time, to return to this committee and to have this kind of discussion. I find it very helpful.

Mr. Lastewka: Mr. Chairman, first, I wish to thank you up front for making some comments on lessons learned, because that is one of the first things that we did as a task force. We have 14 people on our task force made up of people from Public Works, Justice, Department of Defence, the Treasury Board and me. Half the people on the task force have had some private experience.

We first looked and worked with 17 large corporations on how they do procurement, including Wal-Mart, John Deere, Bell, HP, EDS and any other corporations that cooperated with us in terms of exchange of information. We went to the private sector to learn more about lessons learned, best model and best practice. Then we worked with the United States, Australia, New Zealand and the United Kingdom on their work on procurement because they are doing similar work. Some are ahead of us, some are behind us, but we shared.

We also dealt with academics. The University of Florida was a great example of people who are really knowledgeable in the procurement area, and the changes that are happening on best model and best practice around the world. We had many exchanges.

We reviewed 112 audits, going back, to understand what the Auditor General and the various audit people were telling us. From the private sector, we learned very quickly on a number of items including the importance they place on strategic management of procurement, knowing in advance what the corporation will be purchasing over a year or two so they can plan procurement well in advance. They have extensive standardization.

One of the requests we heard when we talked with the suppliers and the national organizations that deal with us, "Could you people settle for standardize terminology and forms, and reduce the 50 forms to 10?" That is what the business world has done.

There was a significant amount of discussion that we had on supplier and supplier management. We do not have good supplier management in the government. One of the things the suppliers told us on a continuing basis is that they are too far removed from us. We need to better understand them. There has to be better working relations between the government and suppliers.

M. Brison : Je vais demander à M. Lastewka de répondre à la première question, parce que c'est lui qui est le chef de file dans le dossier des acquisitions.

Sur le deuxième point, j'aimerais revenir devant votre comité de temps à autre pour avoir une discussion comme celle d'aujourd'hui. Je trouve cela très utile.

M. Lastewka : Monsieur le président, premièrement, je tiens à vous remercier d'emblée pour avoir fait des observations sur les leçons apprises, parce que c'est l'une des premières choses que nous avons faite en tant que groupe de travail. Nous avons 14 personnes dans notre groupe de travail composé de représentants de Travaux publics, de la Justice, de la Défense, du Conseil du Trésor, en plus de moi-même. La moitié des membres de notre groupe de travail ont une certaine expérience du secteur privé.

Nous avons d'abord travaillé avec 17 grandes entreprises pour examiner la manière dont elles font leurs acquisitions, notamment Wal-Mart, John Deere, Bell, HP, EDS et d'autres grandes entreprises qui ont collaboré avec nous en termes d'échange de renseignements. Nous sommes allés voir le secteur privé pour nous enrichir de leurs expériences, pour voir quel est le meilleur modèle et quelles sont les meilleures pratiques. Ensuite, nous avons travaillé avec les États-Unis, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni pour prendre connaissance de leurs travaux dans le dossier des acquisitions parce qu'ils font du travail semblable. Certains ont de l'avance sur nous, d'autres ont du retard, mais nous avons tout partagé.

Nous avons aussi traité avec des universitaires. L'Université de la Floride est un excellent exemple; on y trouve des gens qui connaissent à fond le domaine des acquisitions et les changements qui surviennent dans les modèles et les pratiques appliqués un peu partout dans le monde. Nous avons eu de nombreux entretiens.

Nous avons passé en revue 112 vérifications, pour bien comprendre ce que nous disait la vérificatrice générale et divers spécialistes de la vérification. Nous avons appris très rapidement un certain nombre d'éléments que le secteur privé nous a communiqués, notamment l'importance de la gestion stratégique des acquisitions, c'est-à-dire le fait de savoir à l'avance ce que l'entreprise va acheter dans un an ou deux, ce qui permet de planifier bien à l'avance. Les compagnies privées ont une standardisation très poussée.

Durant nos entretiens avec des fournisseurs et des organisations nationales avec lesquelles nous traitons, une demande est revenue souvent : « Pourriez-vous uniformiser la terminologie et les formulaires et réduire de 50 à 10 le nombre de vos formulaires? » Voilà ce que le monde des affaires nous a apporté.

Nous avons beaucoup discuté de la gestion des fournisseurs. Nous n'avons pas un bon système de gestion des fournisseurs au gouvernement. Les fournisseurs n'ont cessé de nous dire qu'ils n'ont pas des liens assez serrés avec nous. Nous devons mieux les comprendre. Les relations de travail doivent être meilleures entre le gouvernement et ses fournisseurs.

Many corporations and associations talked to us about commodities. In our report, we talk about commodities. We use the extended explanation of commodity; we refer to commodities and goods, commodities and services and construction, but we use the wider scope.

In regard to the supplier community, we had discussions from coast to coast. We were in St. John's, Montreal, Toronto, Ottawa, Edmonton, Vancouver and Victoria. The discussions became repetitive after the third or fourth meeting; we heard almost exactly the same thing. They, too, requested that procurement be done in a more strategic way, exactly what the large corporations have done to get better procurement. The suppliers spoke strongly to us about the standardization of procurement tools.

There was a large amount of discussion with the suppliers. I hope that within the next month we will have that final report. The report will be in themes. We will talk about the governance of procurement, government-wide. If the mandate of Public Works changes to being a proactive procurement department, that is much different than being a purchasing and acquisition body. We have to make that paradigm shift. It will not be easy. Everyone else in the world has made that shift except governments. The good part about it is that we met with many of the other governments that have made this shift and they have made substantial savings.

We will talk about commodity management. In our draft report it was confusing. We have been trying to straighten that out. We mean commodity on the larger scale. We talk about supplier management. We should be able to go to the computer if we want to find something out about a supplier that supplies government-wide. Wherever that supply is, we should be able to go to the computer and find out immediately the experience of that supplier supplying to the government. We should not have to do a six-month study.

I mentioned CITT earlier. We must face the music on that. We have heard that from everyone. We must make some changes there.

On human resources, when we switch from being basically a purchasing, transactional department to a procurement department, there will be extensive training required for expertise, and people should be certified at certain levels to be able to be involved in procurement. Much changed management will be required. Some of our discussion on procurement has been with regard to whether we are being realistic on the savings. I can tell you that we are estimating low on savings.

I want to give credit to our CRA department, which has been doing extensive work. In office supplies, their average saving is 35 per cent. In translation services, it is almost 50 per cent. In the

Beaucoup d'entreprises et de sociétés nous ont parlé des marchandises. Dans notre rapport, nous traitons des marchandises. Nous utilisons le terme marchandises dans son sens le plus étendu; pour nous, les marchandises, ce sont les biens, les denrées, les services et les travaux de construction, enfin tout ce qui s'achète.

Nous avons eu des discussions d'un océan à l'autre avec la communauté des fournisseurs. Nous sommes allés à St. John's, Montréal, Toronto, Ottawa, Edmonton, Vancouver et Victoria. Les discussions sont devenues répétitives après la troisième ou quatrième réunion; nous entendions presque constamment la même chose. Eux aussi demandaient que le processus d'acquisition soit davantage stratégique, exactement comme les grandes entreprises ont fait pour améliorer leur système. Les fournisseurs nous ont parlé énergiquement de l'uniformisation des outils d'acquisition.

Il y a eu beaucoup de discussions avec les fournisseurs. J'espère que nous aurons ce rapport final d'ici le mois prochain. Le rapport sera thématique. Nous traiterons de la gouvernance des acquisitions dans l'ensemble du gouvernement. Si le mandat de Travaux publics change, si nous devenons un ministère chargé des acquisitions de manière proactive, ce sera très différent, par rapport à un organe d'acquisition et d'achat. Nous devons faire ce changement de paradigme. Ce ne sera pas facile. Tout le monde a fait ce changement sauf les gouvernements. Ce qu'il y a de bien, c'est que nous avons rencontré des représentants de beaucoup d'autres gouvernements qui ont fait ce changement et ils ont réalisé des économies importantes.

Nous allons discuter de la gestion des marchandises. Dans notre rapport provisoire, c'était embrouillé. Nous avons essayé de tirer cela au clair. Nous voulons dire marchandises dans le sens large. Nous traitons de la gestion des fournisseurs. Nous devrions être en mesure de trouver sur ordinateur des renseignements sur un fournisseur qui vend à l'ensemble du gouvernement. Peu importe où se situe une source d'approvisionnement, nous devrions être en mesure de consulter un ordinateur et de trouver immédiatement l'expérience de ce fournisseur pour ce qui est de vendre au gouvernement. Nous ne devrions pas avoir besoin d'une étude de six mois.

J'ai mentionné tout à l'heure le TCCE. Nous devons faire face à la musique à ce sujet. Tout le monde nous l'a dit. Nous devons apporter des changements.

Du côté des ressources humaines, quand nous passerons d'un ministère essentiellement transactionnel, spécialiste des achats, pour devenir un ministère des acquisitions, il faudra de la formation poussée. Pour obtenir cette expertise et les gens doivent obtenir une certification pour s'occuper d'acquisitions. Il faudra apporter beaucoup de changements au niveau de la gestion. Nous nous sommes notamment demandés si nous étions réalistes quant aux économies possibles dans le domaine des acquisitions. Je peux vous dire que nos estimations sont basses en matière d'économies.

Je dois rendre hommage à notre service de contrôle et d'évaluation du risque, qui a fait beaucoup de travail. Pour les fournitures de bureau, leur économie moyenne est de 35 p. 100.

IT area, it is a minimum of 25 per cent, and closer to 35 per cent. In some areas where we have already done some work, there are savings of up to 70 per cent.

If we operate in the existing way, which is purchasing transactional, doing one transaction at a time, buying the same thing each month, we get no benefit. However, if we bundle them together, there are substantial savings.

The Chairman: Business has been doing that for decades, to save costs.

Mr. Lastewka: In the 1980s, businesses switched from purchasing acquisition to procurement. Some businesses just changed the name and operate in the old way, but to get to where we want to be, procurement will require implementation, and we see that in a six- to seven-year time frame. It will gradually come into play working with 98 departments. As we build confidence in the revised mandate, more will come on stream.

The good part about it, and we heard this from the business community and the government communities, is that when you use standing offers to negotiate better prices, you can negotiate even better prices in the future, but you have to use the standing offers. Our recommendation will probably be that it be mandatory to use standing offers.

By the way, if we find that something can be done more cheaply with the proper quality in another area of the country, we should be procuring there.

The Chairman: Is that not being done now?

Mr. Lastewka: I do not think it is done enough, because we are transactional. The department is doing the best they can with the mandate they have. Public Works, whose responsibility is procurement, should be developing the policies and Treasury Board should be approving them to ensure that we have caught everything. The procurement department should be continually looking at their policies for improvement and then executing government-wide.

Senator Day: That background information is very helpful to us. We look forward to a continuing dialogue on that. You have obviously done a lot of work, for which we commend you. The next phase, which you say will take about seven years to implement, will be very strategic. It will be tremendously important that you have all government departments on board. That will require a major selling program that, it is to be hoped you are ready to go into.

Pour les services de traduction, c'est de presque 50 p. 100. Dans le domaine des TI, c'est d'au moins 25 p. 100 et plus près de 35 p. 100. Dans certains secteurs où l'on a déjà pris des mesures, il y a des économies pouvant atteindre 70 p. 100.

Si nous continuons de fonctionner comme maintenant, c'est-à-dire en mode transaction d'achat, faisant une transaction à la fois, achetant la même chose chaque mois, nous n'obtenons aucun avantage. Cependant, si nous regroupons nos achats, nous pourrions réaliser des économies intéressantes.

Le président : Les entreprises font cela depuis des décennies pour réduire leurs coûts.

M. Lastewka : Durant les années 1980, les entreprises ont fait le changement des transactions d'achat aux acquisitions. Certaines entreprises ont seulement changé le nom et ont continué de fonctionner comme avant, mais pour obtenir les résultats que nous voulons, il faudra mettre en oeuvre de nouvelles pratiques d'acquisition et nous envisageons que cela se fera sur un échancier de six à sept ans. Ce sera étendu graduellement aux 98 ministères. À mesure que nous bâtirons la confiance envers le mandat révisé, les intervenants adhéreront au programme.

La bonne nouvelle, et c'est ce que nous ont dit les gens d'affaires et les représentants des gouvernements, c'est que quand on utilise des offres à commandes pour négocier de meilleurs prix, on peut obtenir des prix encore meilleurs à l'avenir, mais il faut recourir aux offres à commandes. Nous recommanderons probablement qu'il soit obligatoire d'utiliser des offres à commandes.

Soit dit en passant, si nous constatons que l'on peut obtenir quelque chose moins cher avec la qualité voulue dans une autre région du pays, nous devrions faire nos acquisitions dans la région en question.

Le président : Cela ne se fait-il pas déjà?

M. Lastewka : Je ne pense pas que ce soit assez répandu, parce que nous fonctionnons en mode transactionnel. Le ministère fait de son mieux compte tenu de son mandat. Les travaux publics, qui assument la responsabilité des acquisitions, devraient élaborer les politiques et le Conseil du Trésor devrait les approuver pour s'assurer de ne rien oublier. Le ministère chargé des acquisitions devrait réexaminer continuellement ses politiques en vue de les améliorer et de les mettre en application à la grandeur du gouvernement.

Le sénateur Day : Ces renseignements contextuels nous sont très utiles. Nous cherchons à établir un dialogue continu. Vous avez manifestement fait beaucoup de travail et nous vous en félicitons. L'étape suivante, dont vous dites qu'il faudra environ sept ans pour la mettre en oeuvre, sera très stratégique. Il sera extraordinairement important que tous les ministères gouvernementaux embarquent. Cela exigera un grand effort pour obtenir l'adhésion de tous et il faut espérer que vous êtes prêts à le faire.

Mr. Lastewka: It will require buy-in by the 98 departments and will require discipline to use the tools that have been provided, which is exactly what all the suppliers and associations have been telling us.

Senator Day: Is the Department of National Defence one of the 98 departments that you mentioned that Public Works works with in relation to procurement and acquisitions?

Mr. Lastewka: They will work with us.

Senator Day: Have you been able to determine whether the delays in acquiring equipment, materials and supplies that we hear about on a regular basis from the point of view of National Defence is symptomatic of the entire public service, or is there something seriously wrong at National Defence?

Mr. Lastewka: In my experience, if the request for proposal has been done properly, the time frame to purchase will be shorter. As the RFP changes, for various reasons, the time frame becomes longer.

We, as procurement, working with our customer, in this case National Defence, have to work smarter and harder to do the proper procurement and to cut down the time.

Senator Day: Will National Defence not be your partner and the Canadian public your customer, or is that only with respect to the leasing of real estate?

Mr. Lastewka: Our team looks at it with the view that Public Works procurement has to work with the departments to satisfy their procurement needs in order that they can fulfil their mandates. We think that we could cut out up to 50 per cent of the time. We will need to zero in on continuous improvement, which will be part of our recommendations, to cut down the time frame and to be able to work with the various tools we have in Public Works to get the job done.

Senator Day: Is Public Works involved in every acquisition that is done within National Defence? Are you entitled to be involved in each of those activities?

Mr. Brison: There are some specific differences between National Defence and some other departments. We also procure on behalf of CSIS, and there are security issues surrounding both National Defence and CSIS. In many cases, there is also a necessity to procure very specialized items. For instance, many of the efficiencies we are speaking of gaining may well apply less to items that we would procure for National Defence, because those items that we are buying are of such a specialized nature that changing our internal operations to become more efficient will not necessarily get us better prices. I think of helicopters as an example.

There are about 40 commodity groups and there are currently purchasing people in 98 departments and agencies. If we could draw together expertise based on commodity groups rather than dividing it along department lines, I think we could negotiate more effectively.

M. Lastewka : Il faudra obtenir l'adhésion des 98 ministères et il faudra imposer la discipline pour qu'on utilise les outils fournis, ce qui est exactement ce que tous les fournisseurs et les associations nous ont dit.

Le sénateur Day : Est-ce que le ministère de la Défense nationale est l'un des 98 ministères avec lesquels travaille le ministère des Travaux publics pour les achats et les acquisitions?

M. Lastewka : Ils vont travailler avec nous.

Le sénateur Day : Avez-vous été en mesure de déterminer si les délais dans l'acquisition d'équipement, de matériel et de fournitures dont on entend régulièrement parler à la Défense nationale sont symptomatiques de la fonction publique toute entière, ou bien y a-t-il quelque chose qui cloche sérieusement à la Défense nationale?

M. Lastewka : D'après mon expérience, si la demande de propositions a été bien faite, le délai est plus court pour l'acquisition. Si l'on apporte des changements à la demande de propositions, pour diverses raisons, l'échéancier s'allonge.

Nous, aux acquisitions, devons travailler avec notre client, en l'occurrence la Défense nationale, plus intelligemment et plus diligemment pour réduire les délais d'acquisition.

Le sénateur Day : La Défense nationale ne sera-t-elle pas votre partenaire et le public canadien votre client, ou bien est-ce seulement pour la location des biens immobiliers?

M. Lastewka : Notre ministère voit les choses sous l'angle suivant : Travaux publics doit travailler de concert avec les ministères pour répondre à leurs besoins en matière d'acquisition afin qu'ils puissent remplir leur mandat. Nous pensons pouvoir réduire les délais de moitié. Nous devons cibler des améliorations continues, ce qui fera partie de nos recommandations, pour réduire les délais et travailler avec les divers outils dont nous disposons à Travaux publics pour accomplir la tâche.

Le sénateur Day : Les Travaux publics interviennent-ils dans chaque acquisition qui se fait à la Défense nationale? Êtes-vous autorisés à intervenir dans chacune de ces activités?

M. Brison : Il y a des différences marquées entre la Défense nationale et d'autres ministères. Nous faisons aussi les acquisitions pour le SCRS, et il y a des questions de sécurité dans le cas de la Défense nationale et du SCRS. Bien souvent, il est aussi nécessaire de se procurer des articles très spécialisés. Par exemple, il est bien possible que les gains d'efficacité dont nous parlons ne s'appliquent pas autant aux articles dont nous faisons l'acquisition pour la Défense nationale, parce que ce sont des articles tellement spécialisés que le fait de changer notre fonctionnement interne pour devenir plus efficaces ne nous donnera pas nécessairement de meilleurs prix. Je songe à l'exemple des hélicoptères.

Il y a environ 40 groupes de produits et il y a actuellement des spécialistes des acquisitions dans les 98 ministères et agences. Si nous pouvions rassembler l'expertise qui existe par groupes de produits plutôt que de l'éparpiller entre les ministères, je pense que nous pourrions négocier plus efficacement.

I want to mention the Government of Canada Marketplace, which is a state of the art e-procurement portal that we are developing with IBM that will help us better coordinate our purchases across the 98 departments and agencies.

Mr. Lastewka mentioned a 50 per cent reduction in the time for procurement. That is attainable using technology. By reducing paperwork and using IT more effectively, we can reduce the time of procurement by 50 per cent and, at the same time, save the 10 per cent minimum that we are seeking to achieve in terms of greater efficiencies.

Mr. Marshall: We have been very fortunate in having our parliamentary secretary with his experience to guide us, and having a minister to support us. We know a lot of what can be done. It is a question of allowing it to be done and having the collective will. You can tell a department, "Look, we have certified three kinds of computers. Take one of those," and they say, "No, I want a little extra." They start with defining what they want, and then come up.

I want to point out something which will help you understand the opportunity. The Government of Canada, on an annual basis, writes about 500,000 contracts a year, and 83 per cent of them are for items less than \$25,000. You have a massive amount of churning for small amounts. What we are talking about here, and what Mr. Lastewka was referring to, is let us put in place a contract for desks and groceries and computers and so on, a five or ten year contract for a supply of so many million items, get a good price, put it on to a procurement software, as the minister was saying, and have people order from that, rather than having people write separate contracts all the time. There is a huge amount of efficiency in speeding things up.

Senator Day: That was the standing offer to which he was referring?

Mr. Marshall: That is right. We do standing offers today, and this is an interesting issue of government accounting. We cannot commit to any volume, because you can only commit when you have an appropriation, and Public Works does not have an appropriation.

The Chairman: You cannot get your best price, then

Mr. Marshall: That is right, but we are working through all that.

Senator Ringuette: I certainly agree that you are most fortunate to have Mr. Lastewka and his private experience, accumulated with the politics and the knowledge of the bureaucracy, that he has gained since 1993.

You mentioned the low use of standing offers by different departments, and it is the same situation that we have with hiring. We had an agency, the Public Service Commission, and no one

Je tiens à mentionner le Marché en direct du gouvernement du Canada, qui est le ne plus ultra en matière de portail d'approvisionnement en ligne. Nous le mettons au point avec IBM, et nous pourrions ainsi mieux coordonner les achats de nos 98 ministères et organismes.

M. Lastewka a mentionné une réduction des délais de 50 p. 100 pour les acquisitions. C'est faisable grâce à la technologie. En réduisant la paperasse et en utilisant plus efficacement les TI, nous pouvons réduire de 50 p. 100 le temps consacré aux acquisitions et, en même temps, épargner les 10 p. 100 minimum qui correspondent à notre objectif en termes de gains d'efficience..

M. Marshall : Nous avons été très chanceux de pouvoir compter sur notre secrétaire parlementaire dont l'expérience nous a guidés, et d'avoir un ministre pour nous appuyer. Nous savons assez bien ce qui peut se faire. C'est une question de faire en sorte que ça se fasse et d'avoir collectivement la volonté d'agir. On peut dire à un ministre : « Écoutez, nous avons certifié trois modèles d'ordinateur. Prenez un de ceux-là », et l'on nous répond : « Non, j'en veux un plus perfectionné. » Ils commencent par définir ce qu'ils veulent, et ensuite ils montent dans la gamme.

Je voudrais faire une observation qui vous aidera à comprendre les possibilités. Le gouvernement du Canada rédige environ 500 000 contrats par année, dont 83 p. 100 pour des articles de moins de 25 000 \$. Il y a une quantité gigantesque de paperasse pour de petits montants. Ce que nous voulons et ce dont M. Lastewka vous parlait, c'est de mettre en place un contrat pour l'achat de bureaux, d'épicerie et d'ordinateurs, et cetera, un contrat de cinq ou dix ans pour la fourniture de plusieurs millions d'articles, d'obtenir un bon prix, d'inscrire le tout dans un logiciel d'acquisition, comme le ministre le disait, et de permettre aux gens de commander les articles avec cet outil, au lieu que chacun rédige des contrats séparés constamment. Il y aurait possibilité de réaliser d'énormes gains d'efficience en accélérant le processus.

Le sénateur Day : C'est l'offre à commandes dont il a été question?

M. Marshall : C'est bien cela. Nous avons aujourd'hui des offres à commandes, ce qui pose un problème intéressant pour la comptabilité gouvernementale. Nous ne pouvons pas nous engager à prendre un volume déterminé, parce qu'on peut seulement s'engager quand on obtient des crédits, et Travaux publics n'a pas de crédits.

Le président : Vous ne pouvez donc pas obtenir le meilleur prix possible.

M. Marshall : En effet, mais nous y travaillons.

Le sénateur Ringuette : Je conviens certainement que vous êtes chanceux de pouvoir compter sur M. Lastewka et son expérience du secteur privé, conjugué à ses connaissances dans le domaine politique et bureaucratique accumulées depuis 1993.

Vous avez évoqué la faible utilisation des offres à commandes par les divers ministères et c'est la même situation dans le domaine du recrutement. Nous avons une agence, la Commission de la

was hiring, and they are still not. I can see the parallel. You are currently a source of supply to your departments, and your services and the job that you do is not being used by the department. That will require training these people to understand the value of what you are doing and not to deviate from the process, because they are deviating from the process through any means that they can. The objective of saving monies with regard to what you want to do or to getting the best person, the best Canadian across the country to be hired, is not being followed. Best of luck to you.

The Chairman: Before you respond, Mr. Minister, I wish to say that we have six minutes and three more questions to ask.

Senator Ringette: I do not need an answer.

Mr. Brison: I appreciate the observation. Again, our ability to coordinate and to track and to have good information is not there now unless we use technology, and we need to do that. To a certain extent, we need mandatory compliance with this or it will not work.

Senator Downe: I appreciate the work that the Public Works Department is doing on procurement. I think you are on the right track in a lot of areas. However, I want to refer back to the question originally asked by Senator Day about the unique situation in DND. Everyone in government buys pencils and computers, but no one else buys military procurement. You would not have the expertise that you might develop government-wide on standard purchases when it comes to DND. DND has an endless appetite for equipment. It seems to me that in recent years whatever we buy — I read in the newspaper last week that there are some trucks that now have cracks in the floor — there seem to be problems. We have an erosion in the public credibility with the department because, in the past, people who were involved in purchasing procurement ended up a few years after they left as either lobbyists or working with some companies that were trying to sell to the government. This is a unique challenge for Public Works. I am just not sure if you have the expertise in-house, and I am wondering if you have considered consulting with other NATO allies or Commonwealth countries. It would seem to me there would be a common requirement for certain equipment. Working together, you may have that, but individually we seem to move from purchases that simply do not work, and people question the value and the money we paid for them.

Mr. Brison: That is an excellent suggestion. You say that the military has an endless appetite. They would argue that they need more budgets. There is a political aspect of this, not just a government operational one, and I think that the Prime Minister has spoken to this. We want to invest more in our military, but the procurement requirements, because of the nature of what they

fonction publique, et personne n'embauchait et c'est toujours le cas. Je constate un parallèle. Vous avez actuellement une source d'approvisionnement pour vos ministères, et vous offrez des services mais ceux-ci ne sont pas utilisés par le ministère. Il faudra pour cela donner de la formation aux fonctionnaires pour qu'ils comprennent la valeur de ce que vous faites et qu'ils évitent de dévier du processus, parce qu'ils profitent de la moindre occasion pour le faire. On n'atteint donc pas l'objectif d'économiser ou de recruter le meilleur candidat d'un bout à l'autre du pays. Je vous souhaite bonne chance.

Le président : Avant de vous permettre de répondre, monsieur le ministre, je veux signaler qu'il nous reste six minutes et trois questions à poser.

Le sénateur Ringuette : Je n'ai pas besoin de réponse.

M. Brison : Je vous remercie de l'observation. Encore une fois, notre capacité de coordonner et de faire un suivi et d'obtenir de bons renseignements n'existe pas actuellement faute de recourir à la technologie et nous devons le faire. Dans une certaine mesure, nous devons imposer la conformité obligatoire dans ce domaine, sinon ça ne fonctionnera pas.

Le sénateur Downe : Je suis reconnaissant au ministère des Travaux publics pour le bon travail qu'il accomplit dans le domaine des acquisitions. Je pense que vous êtes sur la bonne voie dans bien des domaines. Cependant, je voudrais revenir à la question initiale posée par le sénateur Day au sujet de la situation particulière au MDN. Tout le monde au gouvernement achète des crayons et des ordinateurs, mais personne d'autre n'achète du matériel militaire. Vous n'auriez pas l'expertise que vous pourriez acquérir dans l'ensemble du gouvernement pour procéder à des achats standardisés pour le MDN. Le ministère de la Défense a un appétit insatiable d'équipement. Il me semble que ces dernières années, peu importe ce que nous achetons — j'ai lu dans le journal dans le journal la semaine dernière que nous avons maintenant des camions dont le plancher est fissuré — on dirait qu'il y a toujours des problèmes. On constate une érosion de la crédibilité publique de ce ministère parce que, dans le passé, les gens qui s'occupaient des acquisitions se retrouvaient après quelques années à travailler comme lobbyists ou pour des compagnies qui essayaient de vendre au gouvernement. C'est un défi particulier pour Travaux publics. Je ne suis pas certain que vous ayez l'expertise voulue à l'interne et je me demande si vous avez envisagé de consulter nos alliés de l'OTAN ou les pays du Commonwealth. Il me semble qu'il doit y avoir des exigences communes pour certaines pièces d'équipement. En travaillant ensemble, vous auriez peut-être cette expertise, mais on dirait qu'individuellement, nous achetons constamment des trucs qui ne conviennent tout simplement pas et les gens s'interrogent sur leur valeur et le prix que nous avons payé.

M. Brison : C'est une excellente suggestion. Vous dites que les militaires ont un appétit insatiable. Ils vous répondraient qu'il leur faut des budgets mieux garnis. Il y a un aspect politique dans ce dossier, et pas seulement opérationnel, et je pense que le premier ministre en a parlé. Nous voulons investir plus dans nos forces armées, mais les exigences en matière d'acquisitions, à

are buying, are different from everything else we are doing. That is why we are covering this point. Perhaps Mr. Lastewka would like to add to that.

Mr. Lastewka: That is why it is so important for us to collaborate with the United States, Australia and the United Kingdom on an ongoing basis, for that reason alone.

The Chairman: I would like to ask one question, and then I will give the final question to Senator Day. Mine is really a question about long-term policy and planning in your department.

The department's 2004-05 Report on Plans and Priorities at the level of real property service branch spending over the period up to 2004, 5, 6 and 7 is stable and very constant. Yet the *Ottawa Citizen* reported on October 1 that the average age of federal buildings is 43 years, and they will require up to \$1 billion of repairs and renovations over the next few years.

My question, which is a question of principle on your policy planning, is whether it is realistic to plan for stable spending, as you have, given the age of the government's properties and the need for more modern infrastructure? It seems like a contradiction to me, and it does not sound like good business.

Mr. Brison: The issue of rust-out or deferred maintenance is a significant one. There is about \$1 billion there.

The Chairman: Why budgets for stable spending, then?

Mr. Brison: Part of the issue is how we can best approach that. That is why we need to do this evaluation of our strategy in terms of the best way to not only address the rust-out issue and the deferred maintenance issue, but also achieve greater efficiencies on a go-forward basis, if there is a process of expenditure review, if there are ways that we can create greater efficiencies as opposed to going to cabinet and saying, "We need this many billions of dollars to address this issue," in this case the rust-out issue, and to find alternate ways to address it without having to seek that capital expenditure.

The Chairman: Such as selling the building?

Mr. Brison: Not necessarily. Again, that is just one option. The overall efficiency issue does not require the selling of buildings. Again, there are things like a real estate investment trust or potentially the creation — I did not mention this earlier — of an arm's length Crown corporation that would have greater flexibility around things like compensation and management structure.

The Chairman: Even with 43-year-old buildings?

Mr. Brison: I am not even 43, senator. That is not that old.

cause de la nature de ce qu'ils achètent, sont différentes de tout ce que nous faisons par ailleurs. C'est pourquoi nous nous occupons de ce dossier. Peut-être M. Lastewka a-t-il quelque chose à ajouter.

M. Lastewka : C'est pourquoi il est tellement important pour nous de collaborer avec les États-Unis, l'Australie et le Royaume-Uni de manière continue, pour cette seule raison.

Le président : Je voudrais poser une question, après quoi j'accorderai la dernière question au sénateur Day. Ma question porte sur la politique à long terme et la planification dans votre ministère.

D'après le rapport sur les plans et priorités 2004-2005 de votre ministère, les dépenses de la direction générale des services immobiliers pour la période allant de 2004 à 2007 vont demeurer stables et constantes. Pourtant, d'après le *Ottawa Citizen* du 1^{er} octobre, l'âge moyen des immeubles fédéraux est de 43 ans et il faudra y investir un milliard de dollars en réparations et rénovations au cours des prochaines années.

Ma question porte sur le principe de votre planification. Est-il réaliste de prévoir des dépenses stables, comme vous l'avez fait, compte tenu de l'âge des immeubles gouvernementaux et du besoin d'une infrastructure plus moderne? Il m'apparaît qu'il y a là une contradiction et que ce n'est pas une bonne décision d'affaires.

M. Brison : La dégradation de l'infrastructure, autrement dit l'entretien différé, est un problème considérable, à hauteur d'environ un milliard de dollars.

Le président : Dans ce cas, pourquoi prévoir des dépenses stables?

M. Brison : Il faut voir quel est le meilleur moyen de s'attaquer à ce problème. C'est pourquoi nous devons faire cette évaluation de notre stratégie pour déterminer quel est le meilleur moyen non seulement de s'attaquer aux problèmes du délabrement et de l'entretien différé, mais aussi de réaliser des gains d'efficacité de manière permanente, dans le cadre d'un processus d'examen des dépenses, s'il y a moyen de réaliser de plus grands gains d'efficacité, au lieu de s'adresser au Cabinet et de dire « il nous faut tant de milliards de dollars pour régler ce problème », nommément le problème du délabrement, et pour trouver des solutions de rechange afin de régler le problème sans avoir besoin de recourir à des dépenses en capital.

Le président : Par exemple de vendre l'immeuble?

M. Brison : Pas nécessairement. Je répète que ce n'est qu'une option. La question globale de l'efficacité n'exige pas la vente des immeubles. Je répète qu'il y a des mécanismes comme un fonds d'investissement immobilier ou peut-être la création — je n'en ai pas parlé tout à l'heure — d'une société d'État indépendante qui aurait une plus grande souplesse, notamment pour la structure salariale et de gestion.

Le président : Même dans le cas d'immeubles de 43 ans?

M. Brison : Je n'ai même pas 43 ans, sénateur. Ce n'est pas si vieux.

Senator Day: You have offered, Mr. Minister and Mr. Secretary, to come back and see us again. That would be wonderful. Mr. Deputy Minister, you too.

The question that will take us into our time allotment is to confirm what we learned from the Expenditure Review Committee, the reallocation of funds. We understand that each department has a target of about 5 per cent of the operating part of their budget and to try and look at low priorities and say, "We will not do those." You have that responsibility to do that as part of your operation. From all the departments, 5 per cent of all of them will give us 50 per cent of the \$12 billion over five years that the government is looking for in this reallocation.

The other 50 per cent is to come from central government operations. Those central government operations, from what we talked about here today, are services, procurement and property management, which sounds to me like we will be looking to you for one big chunk of this \$12 billion over the next five years. Am I reading that right?

Mr. Brison: It is right; it is important to realize that of the \$2.7 billion budget, \$2.1 billion is a flowthrough that we do on behalf of the departments. There is approximately \$600 million that is more discretionary, but even that is fixed. Our commitment to expenditure review meets the 5 per cent figure that is being looked for, but beyond that, you are right. We will deliver efficiencies across government and other departments that will far exceed that which we achieve in our own, because of our central role in government and of the nature of what we do.

Mr. Marshall: You are quite right, senator. The management of procurement across the government and the management of real property, these are the big ticket items that we have been discussing with the Expenditure Review Committee. If I may just pick up on Senator Oliver's earlier question, the minister and I have laid out in front of the Expenditure Review Committee the fact that, unless we can release capital in some other way, the government will have to allocate a lot more money to get our buildings up to scratch. That is a decision point that we will come to with a bit more analysis and then make our choices. However, that is a hanging out there.

The Chairman: Will you not be talking billions of dollars, rather than just a few hundred million dollars for buildings of this age?

Mr. Marshall: That is correct.

Senator Day: I would like to get back to the follow-up on my question. Is it fair for us to assume that the procurement study and review that we talked about this evening is part of the larger reallocation?

Le sénateur Day : Vous avez offert, monsieur le ministre et monsieur le secrétaire parlementaire, de revenir nous voir. Ce serait très apprécié. Vous aussi, monsieur le sous-ministre.

Ma question, qui va nous entraîner en période supplémentaire, vise à confirmer ce que nous avons appris du comité sur l'examen des dépenses, au sujet de la réaffectation des fonds. Nous avons compris que chaque ministère a un objectif d'environ 5 p. 100 de son budget de fonctionnement et doit examiner ses dépenses les moins prioritaires et décréter : « On ne fera pas ceci ou cela. » Vous avez la responsabilité de faire cela dans le cadre de votre ministère. Pour l'ensemble des ministères, 5 p. 100 pour chacun nous donnera 50 p. 100 des 12 milliards de dollars sur cinq ans que le gouvernement cherche à obtenir en termes de réaffectation.

L'autre 50 p. 100 doit venir des activités centrales du gouvernement. D'après ce que nous avons entendu ici aujourd'hui, ces activités centrales sont les services, les acquisitions et la gestion immobilière, ce qui me donne l'impression qu'on se tournera vers vous pour obtenir une très grosse part de ces 12 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années. Ai-je bien compris?

M. Brison : C'est bien cela; il est important de comprendre que sur le budget de 2,7 milliards de dollars, il y a 2,1 milliards de dollars qui ne font que transiter chez nous en provenance d'autres ministères. Une somme d'environ 600 millions de dollars est plus discrétionnaire, mais même cette somme est fixe. Notre engagement à l'égard de l'examen des dépenses respecte le chiffre de 5 p. 100 que l'on a demandé, mais à part cela, vous avez raison. Nous allons réaliser des gains d'efficacité dans l'ensemble des ministères et du gouvernement qui iront bien au-delà de ce que nous aurons réalisé à l'interne, à cause de notre rôle central au gouvernement et de la nature de nos activités.

M. Marshall : Vous avez tout à fait raison, sénateur. La gestion des acquisitions dans l'ensemble du gouvernement et la gestion des biens immobiliers, ce sont des dossiers de grande envergure et nous en avons discuté au Comité d'examen des dépenses. Si je peux revenir à la question posée tout à l'heure par le sénateur Oliver, le ministre et moi-même avons exposé devant les membres du Comité d'examen des dépenses le fait que, à moins que nous puissions libérer des capitaux d'autres manières, le gouvernement devra injecter beaucoup plus d'argent pour remettre nos immeubles en état. C'est une décision que l'on prendra quand l'analyse aura été un peu plus fouillée, et nous ferons alors nos choix. Mais il est indéniable que ce problème doit être réglé.

Le président : Ne faudra-t-il pas des milliards de dollars, et non pas seulement quelques centaines de millions, pour des immeubles de cet âge?

M. Marshall : Vous avez raison.

Le sénateur Day : Je voudrais revenir à ma question. Pouvons-nous supposer que l'étude et l'examen des acquisitions dont nous avons parlé ce soir font partie de l'examen d'ensemble en vue des réaffectations?

The Chairman: We are hoping that we will get a copy of Mr. Lastewka's report, when it is done in a month, to be tabled before this committee so that we can study and analyze it.

Mr. Brison: The interim report that Mr. Lastewka is currently consulting on is actually on the website.

The Chairman: On behalf of the Standing Senate Committee on National Finance, I would like to thank you and all of your officers and staff for the excellent presentation you have made tonight. We had more questions but we have run out of time. However, we think that much of the evidence you have given tonight has helped us in our understanding of new principles of accountability, of transparency and of new approaches that have to be taken to make sure that Canadian taxpayers' dollars are being wisely spent. Thank you for coming.

The committee adjourned.

Le président : Nous espérons recevoir copie du rapport de M. Lastewka, quand il sera déposé dans un mois, pour qu'il soit déposé à notre comité afin que nous puissions l'étudier et l'analyser.

M. Brison : Le rapport provisoire à propos duquel M. Lastewka fait actuellement des consultations peut être consulté sur le site Web.

Le président : Au nom du Comité sénatorial permanent des finances nationales, je tiens à vous remercier, vous-même et tous vos collaborateurs et fonctionnaires, pour l'excellente présentation que vous avez faite ce soir. Nous avons d'autres questions, mais nous avons manqué de temps. Nous trouvons toutefois que votre témoignage de ce soir nous a été utile pour comprendre les nouveaux principes de comptabilité, de transparence et les nouvelles approches qui ont été adoptées pour faire en sorte que l'argent des contribuables canadiens soit dépensé judicieusement. Merci d'être venus.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:

Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

APPEARING

Wednesday, December 8, 2004

The Honourable Scott Brison, P.C., M.P., Minister of Public Works and Government Services;

The Honourable Walt Lastewka, P.C., M.P., Parliamentary Secretary, Public Works and Government Services.

WITNESSES

Wednesday, December 8, 2004

Public Works and Government Services Canada:

David Marshall, Deputy Minister;

Lysanne Gauvin, Assistant Deputy Minister and Senior Financial Officer, Finance, Accounting, Banking and Compensation Branch.

COMPARAISSENT

Le mercredi 8 décembre 2004

L'honorable Scott Brison, C.P., député, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada;

L'honorable Walt Lastewka, C.P., député, secrétaire parlementaire, Travaux publics et Services gouvernementaux.

TÉMOINS

Le mercredi 8 décembre 2004

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada :

David Marshall, sous-ministre;

Lysanne Gauvin, sous-ministre adjointe et agent financier principal, Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération.