First Session
Thirty-eighth Parliament, 2004-05

SENATE OF CANADA

Proceedings of the Standing Senate Committee on

National Finance

Chair:
The Honourable DONALD H. OLIVER

Tuesday, November 15, 2005
Wednesday, November 16, 2005

Issue No. 30

First and second meetings on:

Supplementary Estimates (A) 2005-06

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

WITNESSES:
(*See back cover*)

Première session de la
trente-huitième législature, 2004-2005

SÉNAT DU CANADA

Délibérations du Comité sénatorial permanent des

Finances nationales

Président :
L'honorable DONALD H. OLIVER

Le mardi 15 novembre 2005
Le mercredi 16 novembre 2005

Fascicule n° 30

Première et deuxième réunions concernant :

Le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2005-2006

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

TÉMOINS :
(*Voir à l'endos*)

42675-42677

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.	Mitchell
(or Rompkey, P.C.)	Murray, P.C.
Cools	Ringuette
Downe	Segal
* Kinsella	Stratton
(or Stratton)	Zimmer
Losier-Cool	

*Ex officio members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

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

The name of the Honourable Senator Eggleton, P.C. is substituted for that of the Honourable Senator Mitchell (*November 14, 2005*).

The name of the Honourable Senator Zimmer is substituted for that of the Honourable Senator Ferretti Barth (*November 15, 2005*).

The name of the Honourable Senator Austin, P.C. is substituted for that of the Honourable Senator Harb (*November 16, 2005*).

The name of the Honourable Senator Mitchell is substituted for that of the Honourable Senator Eggleton, P.C. (*November 16, 2005*).

The name of the Honourable Senator Losier-Cool is substituted for that of the Honourable Senator Biron (*November 16, 2005*).

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.	Mitchell
(ou Rompkey, C.P.)	Murray, C.P.
Cools	Ringuette
Downe	Segal
* Kinsella	Stratton
(ou Stratton)	Zimmer
Losier-Cool	

*Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

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

Le nom de l'honorable sénateur Eggleton, C.P., est substitué à celui de l'honorable sénateur Mitchell (*le 14 novembre 2005*).

Le nom de l'honorable sénateur Zimmer est substitué à celui de l'honorable sénateur Ferretti Barth (*le 15 novembre 2005*).

Le nom de l'honorable sénateur Austin, C.P., est substitué à celui de l'honorable sénateur Harb (*le 16 novembre 2005*).

Le nom de l'honorable sénateur Mitchell est substitué à celui de l'honorable sénateur Eggleton, C.P. (*le 16 novembre 2005*).

Le nom de l'honorable sénateur Losier-Cool est substitué à celui de l'honorable sénateur Biron (*le 16 novembre 2005*).

Published by the Senate of Canada

Available from: Public Works and Government Services Canada
Publishing and Depository Services, Ottawa, Ontario K1A 0S5

Also available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Publié par le Sénat du Canada

Disponible auprès des: Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt, Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Aussi disponible sur internet: http://www.parl.gc.ca

ORDER OF REFERENCE

Extract from the *Journals of the Senate* of Tuesday, November 1, 2005:

The Honourable Senator Rompkey, P.C., moved, seconded by the Honourable Senator Eggleton:

That the Standing Senate Committee on National Finance be authorized to examine and report upon the expenditures set out in the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2006.

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

ORDRE DE RENVOI

Extrait des *Journaux du Sénat* du mardi 1er novembre 2005 :

L'honorable sénateur Rompkey, C.P., propose, appuyé par l'honorable sénateur Eggleton,

Que le Comité sénatorial permanent des finances nationales soit autorisé à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses projetées dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Le greffier du Sénat,

Paul Bélisle

Clerk of the Senate

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, November 15, 2005
(45)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:35 a.m., this day, in room 2, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Downe, Eggleton, P.C., Murray, P.C., Oliver, Ringuette and Segal (6).

In attendance: Odette Madore, Research Officer, Library of Parliament; Tõnu Onu, Committee Clerk, Committees Directorate.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Tuesday, November 1, 2005, the committee began its consideration of the examination of the Supplementary Estimates (A) laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2006.

WITNESSES:

Treasury Board of Canada Secretariat:

David Moloney, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector;

Laura Danagher, Executive Director, Expenditure Operations and Estimates Directorate, Expenditure Management Sector.

The Chair made a statement.

Mr. Moloney made a statement and, together with Ms Danagher, answered questions.

At 11:35 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, November 16, 2005
(46)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 6:37 p.m., this day, in room 9, Victoria Building, the Chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Day, Downe, Losier-Cool, Mitchell, Murray, P.C., Oliver, Ringuette, Segal and Zimmer (9).

In attendance: Odette Madore, Research Officer, Library of Parliament; Tõnu Onu, Committee Clerk, Committees Directorate.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 15 novembre 2005
(45)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 35, dans la salle 2 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Downe, Eggleton, C.P., Murray, C.P., Oliver, Ringuette et Segal (6).

Également présents : Odette Madore, attachée de recherche, Bibliothèque du Parlement; Tõnu Onu, greffier de comité, Direction des comités.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 1er novembre 2005, le comité entreprend son examen du Budget supplémentaire des dépenses (A) 2005-2006, déposé devant le Parlement pour l'année fiscale terminant le 31 mars 2006.

TÉMOINS :

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

David Moloney, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses;

Laura Danagher, directrice exécutive, Direction des opérations des dépenses et des prévisions budgétaires, Secteur des la gestion des dépenses.

Le président fait une déclaration.

M. Moloney fait une déclaration puis, aidé de Mme Danagher, répond aux questions.

À 11 h 35, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 16 novembre 2005
(46)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 37, dans la salle 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Day, Downe, Losier-Cool, Mitchell, Murray, C.P., Oliver, Ringuette, Segal et Zimmer (9).

Également présents : Odette Madore, attachée de recherche, Bibliothèque du Parlement; Tõnu Onu, greffier de comité, Direction des comités.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Tuesday, November 1, 2005, the committee continued its consideration of the examination of the Supplementary Estimates (A) laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2006.

APPEARING:

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

WITNESSES:

Treasury Board of Canada Secretariat:

David Moloney, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector;

Laura Danagher, Executive Director, Expenditure Operations and Estimates Directorate, Expenditure Management Sector.

The Chair made a statement.

Mr. Alcock made a statement and, together with Mr. Moloney and Ms. Danagher, answered questions.

At 8:38 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 1er novembre 2005, le comité poursuit son examen du Budget supplémentaire des dépenses (A) 2005-2006, déposé devant le Parlement pour l'année fiscale terminant le 31 mars 2006.

COMPARAÎT :

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

TÉMOINS :

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

David Moloney, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses;

Laura Danagher, directrice exécutive, Direction des opérations des dépenses et des prévisions budgétaires, Secteur de la gestion des dépenses.

Le président fait une déclaration.

M. Alcock fait une déclaration puis, aidé de M. Moloney et de Mme Danagher, répond aux questions.

À 20 h 38, 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, Tuesday, November 15, 2005

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:35 a.m. to examine the expenditures set out in the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2006.

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

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, as you know, this committee's field of interest is government spending, either directly through the estimates or indirectly through bills that provide borrowing authority or bear upon the spending proposals identified in the estimates.

[*Translation*]

On November 1, 2004, our committee received an order of reference to examine and report on Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2006. This is our first meeting devoted to the study of the supplementary estimates.

[*English*]

Joining us this morning to present the Supplementary Estimates (A) are two officials from the Treasury Board of Canada Secretariat. We welcome for the first time before this committee in his new role as Assistant Secretary, Expenditure Management Sector, Mr. David Moloney. We also welcome back Ms. Laura Danagher, who appears often before us in relation to the estimates. She is the Executive Director, Expenditure Operations and Estimates Directorate, Expenditure Management Sector.

Before turning to you to make your presentation, I would like to introduce the senators: Senator Segal, Senator Downe, Senator Murray, Senator Eggleton and Senator Ringuette.

You have the floor. As you know, after you make your presentation, I will turn to senators for questions about this huge Supplementary Estimates (A). I am sure there will be a number of questions about why it is so big and questions about some of the particular items.

David Moloney, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector, Treasury Board of Canada Secretariat: Thank you for the welcome and for those remarks.

Mr. Chair, honourable senators, I am pleased to be appearing before you today, as the chairman as indicated, for the first time, to discuss the government's Supplementary Estimates (A) for the fiscal year 2005-06. I am joined by Laura Danagher, Executive Director of the Expenditure Operations and Estimates Directorate, who has appeared before this committee, as the chair has noted, on several previous occasions. Mike Joyce

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 15 novembre 2005

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 35, pour examiner les dépenses prévues dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006.

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

[*Traduction*]

Le président : Chers collègues, comme vous le savez, notre comité s'intéresse aux dépenses gouvernementales à la fois directement, c'est-à-dire aux dépenses prévues dans le budget, et indirectement, soit à celles qui découlent de projets de loi prévoyant le pouvoir d'emprunter ou touchant des projets de dépenses inscrits dans le budget.

[*Français*]

Le 1er novembre 2005, notre comité a été autorisé à étudier, afin d'en faire rapport, le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006. C'est notre première réunion consacrée à l'étude des Budgets supplémentaires des dépenses.

[*Traduction*]

Nous entendons ce matin deux hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor venus nous présenter le Budget supplémentaire des dépenses (A). Je vous demanderais de bien vouloir accueillir le tout nouveau secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses, M. David Moloney, dont c'est la première comparution en cette qualité devant notre comité, et Mme Laura Danagher, que vous connaissez bien puisqu'elle vient souvent nous parler de prévisions budgétaires. Mme Danagher est directrice exécutive à la Direction des opérations des dépenses et des prévisions budgétaires du Secteur de la gestion des dépenses.

Avant de vous laisser faire votre déclaration liminaire, j'aimerais vous présenter les sénateurs : le sénateur Segal, le sénateur Downe, le sénateur Murray, le sénateur Eggleton et le sénateur Ringuette.

Vous avez la parole. Comme vous le savez, à la fin de votre déclaration, il y aura une période de questions durant laquelle les sénateurs pourront vous interroger au sujet de ce volumineux Budget supplémentaire des dépenses (A). Je suis sûr qu'on voudra savoir pourquoi le document est si épais et qu'on aura des questions sur certains points particuliers.

David Moloney, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : Je vous remercie de cet accueil et de vos propos.

Monsieur le président et honorables sénateurs, c'est un plaisir de vous rencontrer pour la première fois aujourd'hui, comme l'a expliqué le président, afin de vous entretenir du Budget supplémentaire des dépenses (A) du gouvernement pour l'exercice 2005-2006. Je suis accompagné de Laura Danagher, directrice exécutive à la Direction des opérations et des prévisions budgétaires, qui, comme l'a précisé le président, a déjà comparu

appeared before you for several years on these and related issues. His sector and another within the Treasury Board Secretariat were merged in the spring of this year. As the chair as indicated, I was recently appointed Assistant Secretary of this newly-formed Expenditure Management Sector.

The estimates before the committee were introduced in Parliament, as you know, on October 27, 2005. Let me begin by stating this morning that, with these supplementary estimates, the government continues to move forward with its priorities as articulated in previous budgets and in the most recent Speech from the Throne. As senators know, the funds being requested through these supplementary estimates do not represent new spending. From a fiscal planning perspective, they are within and fully consistent with the $196.4 billion in overall planned spending for 2005-06 that was laid out in the Budget 2005. The expenditures and adjustments reported in the supplementary estimates reflect the Government of Canada's commitment to manage taxpayers' dollars effectively.

[*Translation*]

More specifically, with these supplementary estimates, the government is seeking Parliament's approval to spend $7 billion in expenditures that were not reflected in the Main Estimates tabled on February 25, 2005, because they were either not sufficiently developed or known in time to be integrated into the Main Estimates.

This is related, in part, to the close proximity between the tabling of the Budget and the tabling of the Main Estimates. The Government already has approval for the remaining $6.5 billion through enabling legislation for priorities such as transfer payments to provinces and territories, reflecting the new framework for these payments, and the Gas Tax Fund Transfer Payment Program that was announced in Budget 2005. Also contained in the 2005-2006 Supplementary Estimates is information on the government's expenditure review committee savings that were announced in Budget 2005.

Although the government is seeking spending authority for significant amounts, this is consistent with past examples when government has moved forward with significant initiatives for Canadians. For example, the 2000-2001 Supplementary Estimates (A) tabled in March 2001 totalled $12.9 billion. Furthermore, it is fully consistent with the government's commitment to maintaining a balanced budget as well as to enhancing Parliament's role in the review of the estimates by bringing spending initiatives to Parliament on a timelier basis during the year for committee consideration.

plusieurs fois devant votre comité. Pendant plusieurs années, le comité avait l'habitude de rencontrer Mike Joyce au sujet des budgets supplémentaires de dépenses et de documents connexes. Son secteur a été regroupé avec un autre au Secrétariat du Conseil du Trésor, le printemps dernier. Comme l'a expliqué votre président, c'est moi qui ai été nommé récemment secrétaire adjoint du nouveau Secteur de la gestion des dépenses.

Le budget dont vous êtes saisis a été déposé au Parlement, comme vous le savez, le 27 octobre 2005. J'aimerais commencer par préciser, ce matin, qu'avec ce budget supplémentaire, le gouvernement continue d'aller de l'avant avec ses priorités telles qu'énoncées dans les budgets antérieurs et dans le plus récent discours du Trône. Comme vous le savez, les crédits demandés dans le budget à l'étude ne représentent pas de nouvelles dépenses. Du point de vue de la planification budgétaire, elles sont incluses dans les dépenses totales de 196,4 milliards de dollars prévues pour 2005-2006 dans le budget de 2005 et y sont entièrement conformes. Les dépenses et les rajustements signalés dans le budget supplémentaire reflètent l'engagement pris par le gouvernement du Canada de gérer avec efficacité l'argent des contribuables.

[*Français*]

Spécifiquement, le gouvernement demande au Parlement d'approuver des dépenses de 7 milliards de dollars qui n'ont pas été inscrites au Budget principal des dépenses, déposé le 25 février 2005, parce qu'elles n'étaient pas suffisamment au point ou connues au moment de l'établissement de celui-ci.

Cela s'explique en partie par le dépôt très rapproché du Budget et du Budget principal des dépenses. Le Parlement a déjà autorisé au moyen de lois habilitantes l'engagement des 6,5 milliards restants pour les priorités tels que les paiements de transfert aux provinces et aux territoires, prenant en compte le nouveau cadre de ces paiements et le Programme de paiement de transfert du fonds de la taxe sur l'essence annoncé dans le budget de 2005. Le Budget supplémentaire des dépenses, pour l'exercice 2005-2006 renferme de l'information au sujet des économies gouvernementales indiquées par le Comité d'examen des dépenses, qui ont été annoncées dans le budget de 2005.

Même si le gouvernement demande l'autorisation de dépenser des sommes considérables, ce budget supplémentaire se compare à d'autres adoptés à des périodes où ont été mises en place des initiatives d'importance pour les Canadiens et les Canadiennes. Par exemple, le Budget supplémentaire (A) de 2000-2001, déposé en mars 2001, totalisait 12,9 milliards de dollars. De plus, dans le budget supplémentaire qui nous intéresse, le gouvernement respecte pleinement son engagement d'équilibre budgétaire et d'amélioration du rôle joué par le Parlement dans le processus d'examen budgétaire, amélioration rendue possible par une présentation plus prompte des projets de dépenses dans l'année en vue de leur examen par le comité.

[*English*]

I will not go through all of the major spending proposals, since these are outlined on pages 8 through 19 in the 2005-06 Supplementary Estimates document. I will, however, point out that the bulk of the proposed spending is centered around four of the government's priorities.

The first priority is improving Canada's social foundation. For example, senators will find a $5.8 billion increase in transfer payments to provincial and territorial governments, including increased health spending, and $220 million in transfer payments to persons for increases to Old Age Security payments, Guaranteed Income Supplement payments, and allowance payments.

The second priority is implementing policies that support a productive and growing economy. For example, $140 million is allocated for a strategic investment in Canadian automotive engineering, research and development and manufacturing modernization under the Program for Strategic Industrial Projects; and $600 million for the Gas Tax Fund Transfer Payment Program.

The third priority is developing a green economy and sustainable communities. For example, there will be $197.8 million for investments in public infrastructure projects designed to improve the quality of life in both urban and rural communities.

The fourth priority is meeting Canada's global responsibilities while maintaining sound and prudent financial management. For example, $1.1 billion is allocated to enhance operational sustainability for the Canadian Forces; $130.9 million to forgive the debt of six countries, specifically Cameroon, Republic of Congo, Madagascar, Rwanda, Tanzania and Zambia; and, finally, there is $119.5 million to promote peace and stability in failed and fragile states such as Afghanistan, Haiti and Sudan.

[*Translation*]

Last fiscal year, significant changes to the supplementary estimates were introduced to provide greater transparency and consistency with other estimates documents. In addition to enhancing the introduction and summary tables, other key features were added such as a ministry summary table preceding each ministry, a presentation of the gross funding requirements for each organization, and an explanation of funds available to offset new spending requirements.

These supplementary estimates continue to build on those improvements by refining some of the information previously introduced to improve the linkages between the various tables and sets of information as well as launching some new elements. In particular this year we have introduced a section to each

[*Traduction*]

Je ne vais pas m'arrêter à chacun des grands projets de dépenses, puisque vous les trouverez énumérés aux pages 9 à 20 du Budget supplémentaire des dépenses de 2005-2006. Je souligne cependant que la majorité des dépenses projetées gravite autour de quatre grandes priorités du gouvernement.

La première est d'améliorer le filet social au Canada. Par exemple, vous observerez une augmentation de 5,8 milliards de dollars des paiements de transfert aux provinces et aux territoires, y compris en matière de santé, et de 220 millions de dollars des paiements de transfert aux particuliers afin d'accroître les prestations de la Sécurité de la vieillesse et du Supplément de revenu garanti et les indemnités.

La deuxième priorité consiste à mettre en oeuvre des orientations qui soutiennent la productivité et la croissance de l'économie. Ainsi, 140 millions de dollars sont affectés à un investissement stratégique dans le génie automobile canadien, dans la R-D et dans une modernisation du secteur manufacturier, dans le cadre du Programme de projets stratégiques industriels. De plus, 600 millions de dollars sont injectés dans le Programme de transfert des fonds découlant de la taxe sur l'essence.

La troisième priorité concerne la création d'une économie verte et de collectivités durables. Par exemple, 197,8 millions de dollars seront investis dans des projets d'infrastructure publique destinés à relever la qualité de vie au sein des collectivités urbaines et rurales.

La quatrième priorité est d'assumer les responsabilités internationales du Canada tout en respectant des principes de gestion budgétaire sains et prudents. C'est ainsi que 1,1 milliard de dollars est affecté à accroître la viabilité opérationnelle des Forces canadiennes, 130,9 millions de dollars, à radier la dette de six pays, soit le Cameroun, la République du Congo, Madagascar, le Rwanda, la Tanzanie et la Zambie, et enfin 119,5 millions de dollars, à promouvoir la paix et la stabilité dans des États en déroute et fragiles comme l'Afghanistan, Haïti et le Soudan.

[*Français*]

Au cours du dernier exercice, d'importantes modifications ont été apportées au Budget supplémentaire de dépenses afin d'en accroître la transparence et la concordance avec les autres documents du budget. Outre les améliorations à l'introduction et au tableau sommaire, ces modifications incluent l'ajout d'un tableau sommaire ministériel avant la section concernant chaque ministère, la présentation des besoins bruts, le financement de chaque organisme et une description des fonds disponibles pour compenser de nouvelles dépenses prévues.

Le présent document poursuit sur la lancée de ces améliorations. Certains des renseignements ajoutés précédemment ont été raffinés pour faciliter les rapprochements entre les tableaux et les ensembles de renseignements, et de nouveaux éléments d'information s'y sont greffés. Par exemple,

organization's page to reflect all transfers between votes, both within and across organizations, including a full description of the specific initiative for which the money is being realigned.

This additional section is intended to increase the transparency of spending, previously approved by Parliament, that is shifting between organizations. This presentation is helpful in reconciling the impact of these transfers on the total resources available to departments.

These details also support the information summarized in the Transfers between organizations included in these supplementary estimates tables and are reflected in the transfer column of the summary of these supplementary estimates section.

We see the improvements to the Supplementary Estimates as an interactive process and part of the overarching objective of the government to enhance its accountability to Parliament by providing improved financial and performance information.

[*English*]

The other item I would bring to the attention of the committee is the Treasury Board Secretariat's intention to move forward with changes to Treasury Board contingency vote 5.

As you may recall, the President of the Treasury Board tabled a proposed package of reforms with the committee this past spring. Many of the changes described there, such as changes to the introduction of the Main Estimates, have already been adopted. The final step is to adopt the changes being proposed to the TB vote 5 wording, as well as to get TB approval for the revised set of criteria. It is our intention to include the new vote wording in the upcoming 2006-07 Main Estimates.

Consistent with this approach, you will note that we have improved the information relating to the allocation of TB vote 5 in these supplementary estimates by providing more context as to why the allocation was improved.

While these changes are an important step, they are just one piece of the secretariat's commitment to improving reporting to Parliament. One input may be a reduction in the government's reliance on supplementary estimates.

Working with you to find ways to continue our efforts to provide you with effective support is also one of our priorities. The President of the Treasury Board will likely be pleased to discuss many of these issues with you tomorrow, when he is here before you, as they are central to the management agenda that he recently announced.

cette année, une section a été ajoutée à la page de chaque organisation pour indiquer tous les virements entre crédits, tant à l'intérieur de l'organisation qu'entre entités, et décrire de façon complète l'initiative à laquelle les fonds réalignés sont spécifiquement destinés.

Cette section améliorera la transparence des dépenses précédemment approuvées par le Parlement qui sont déplacées. Elle aidera à cerner l'incidence des transferts sur les ressources globales des ministères.

Ces détails consolident aussi l'information résumée dans le tableau intitulé « Transfert entre organisations », inclus dans le Budget supplémentaire des dépenses et repris dans la colonne des transferts faisant partie de la section « Sommaire » du présent Budget supplémentaire des dépenses.

Nous considérons l'amélioration du Budget supplémentaire des dépenses comme un processus interactif s'inscrivant dans l'objectif global du gouvernement d'accroître sa reddition de compte au Parlement en améliorant les mécanismes de rapport sur le rendement et l'information financière.

[*Traduction*]

L'autre point que j'aimerais souligner est l'intention du Secrétariat du Conseil du Trésor d'aller de l'avant avec les changements projetés au crédit 5 pour éventualités du Conseil du Trésor.

Comme vous vous en souvenez peut-être, le président du Conseil du Trésor a déposé une série de réformes envisagées auprès du comité, le printemps dernier. Bon nombre des changements décrits dans ce document, par exemple à l'égard de la présentation du Budget principal des dépenses, ont déjà été adoptés. La dernière étape consiste à adopter les changements proposés au libellé du crédit 5 du Conseil du Trésor et à faire approuver par celui-ci la nouvelle série de critères. Nous projetons d'inclure le nouveau libellé du crédit dans le prochain Budget principal des dépenses de 2006-2007.

Conformément à cette approche, vous remarquerez que, dans le budget supplémentaire à l'étude, nous avons amélioré les renseignements fournis à l'égard de l'affectation du crédit 5 du CT en donnant plus de contexte sur la raison pour laquelle le crédit a été bonifié.

Bien que ces changements représentent une étape importante, ils ne sont qu'un élément de l'engagement pris par le secrétariat en vue d'améliorer les rapports fournis au Parlement. Par contre, ils pourraient diminuer le besoin de recourir à des budgets supplémentaires.

Nous avons aussi pour priorité de continuer de travailler de concert avec votre comité à trouver des moyens de poursuivre nos efforts en vue de bien vous soutenir. Le président du Conseil du Trésor sera vraisemblablement heureux d'aborder nombre de ces questions lors de sa comparution ici demain puisqu'elles sont au coeur même du programme de gestion qu'il a récemment annoncé.

Mr. Chairman, honourable senators, this concludes my preliminary remarks. My colleague and I will be happy to respond to any questions you may have on the supplementary estimates for 2005-06.

The Chairman: Perhaps I can start by asking you a general question so Canadians can understand a little bit about how supplementary estimates work.

There is some statutory funding for monies that, by statute, have to be paid; there is voted money; and there are budgetary and non-budgetary items. For these voted expenditures, has any of the money listed in this $7 billion that is before us today in these Supplementary Estimates (A) been advanced or spent to date?

Mr. Moloney: None of those monies has been advanced to departments. Departments need to plan. Departmental managers need to plan to work within the resources that they have been provided in the Main Estimates, and they are fully aware that supplementary estimates are proposals to Parliament.

There are exceptions such as in the case of TB vote 5 where, as senators will know, urgent requirements are recognized by Treasury Board. A rigorous vetting process is in place.

The Chairman: For instance, under public security initiatives, $163 million for improving border security, none of that has been advanced to date.

Mr. Moloney: That is right. That is not a TB vote 5.

Senator Downe: On page 13 of the supplementary estimates, you note a meeting that is proposed to be held on November 28 to December 6 regarding the Kyoto Protocol. Obviously, we have an international obligation, but I have a concern, and I should like to know if Treasury Board has a concern about the cost of that meeting.

Mr. Moloney: The cost of the meetings reflects the range of events in the preparatory process. It also reflects the considerable security costs associated with any international meeting at a ministerial level.

Senator Downe: Correct me if I am wrong, I notice that the security costs are listed at $20 million and the total cost is $66 million. I also note that there will be $900,000 for emergency health care. The conference is to be held in Montreal where there are many clinics and hospitals where people can go, should they be taken ill. Has there been any scrutiny of these budgets? Has Treasury Board expressed the opinion that the cost may be a little high?

Mr. Moloney: All budgets for specific initiatives require approval by cabinet, through the normal memorandum to cabinet process, ahead of time. All such spending must also be approved through a Treasury Board submission. Then, working

Monsieur le président et honorables sénateurs, voilà qui met fin à ma déclaration. Ma collègue et moi demeurons à votre disposition pour répondre à toutes les questions concernant le Budget supplémentaire des dépenses de 2005-2006.

Le président : Je peux peut-être commencer par vous poser une question d'ordre général pour que les Canadiens puissent comprendre un peu le fonctionnement des Budgets supplémentaires de dépenses.

Les lois obligent le gouvernement à faire certains paiements. Ce sont des dépenses législatives. Il y a aussi des crédits votés, plus des postes de dépenses budgétaires et non budgétaires. Dans le cas des crédits votés, y a-t-il dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) à l'étude de 7 milliards de dollars des fonds qui ont été avancés ou qui ont déjà été utilisés?

M. Moloney : Aucun de ces fonds n'a déjà été avancé aux ministères. Il faut que les ministères planifient. Il faut que les gestionnaires ministériels prévoient de travailler avec les fonds qui leur ont été affectés dans le Budget principal des dépenses et ils sont bien conscients que les Budgets supplémentaires de dépenses sont des projets de dépenses que le Parlement peut rejeter.

Il existe des exceptions comme le crédit 5 du CT qui, comme le savent les sénateurs, sert à répondre à des besoins pressants. Par contre, il fait l'objet d'un examen rigoureux.

Le président : Par exemple, sous la rubrique des initiatives en vue d'assurer la sécurité publique, 163 millions de dollars sont prévus pour améliorer la sécurité à la frontière. Pas un sou de ces fonds n'a été versé jusqu'ici.

M. Moloney : C'est juste. Ces fonds ne font pas partie du crédit 5.

Le sénateur Downe : À la page 13 du budget supplémentaire, il est question d'une première réunion des parties au Protocole de Kyoto qui devrait se tenir du 28 novembre au 6 décembre. De toute évidence, il s'agit-là d'une obligation internationale, mais son coût me préoccupe, et j'aimerais savoir si le Conseil du Trésor s'en inquiète aussi.

M. Moloney : Le coût des réunions est fonction de la gamme d'événements qui font partie du processus préparatoire. Il reflète aussi l'énorme coût de la sécurité associée à toute rencontre ministérielle internationale.

Le sénateur Downe : Vous me corrigerez si je fais erreur, mais je vois que le coût de la sécurité est de 20 millions de dollars, contre un coût total de 66 millions de dollars. On peut aussi lire que 900 000 $ sont mis de côté pour des soins de santé d'urgence. La conférence doit avoir lieu à Montréal où il existe bien des cliniques et des hôpitaux qui peuvent fournir les soins, si des participants sont malades. A-t-on examiné ces budgets? Le Conseil du Trésor a-t-il émis l'opinion que le coût pourrait être un peu élevé?

M. Moloney : Tous les budgets établis pour des initiatives particulières doivent être préalablement approuvés par le Cabinet par la voie habituelle des mémoires au Cabinet. Toutes les dépenses de ce genre doivent être approuvées au moyen d'une

from the policy approvals given by cabinet, due diligence processes are conducted by all of the central agencies at each level. Then, of course, there are reporting requirements after the fact.

Senator Downe: I am not suggesting that the costs are not confirmed and that they will actually be spent. My concern is that spending $66 million Canadian tax dollars to host a meeting seems extremely high.

Mr. Moloney: It is a significant expense indeed. The specific emergency health care cost, for example, relates to the individuals who are designated as internationally protected persons and their families, which entails extra costs.

Senator Downe: I go back to my original point. The conference is being held in Montreal, a city that has world class health care. I suspect that, if you had an ambulance standing by, you could get someone to assistance within minutes. You are obviously setting up a separate infrastructure for people that may not use it at all. It seems excessive to me.

My other question pertains to the Privy Council section of the supplementary estimates, page 246. If you cannot answer this, perhaps you could send me an answer. There, I see the following: "Funding to strengthen and enhance the Government of Canada's presence in the regions by building capacity for regional Ministers." I am not quite sure what that means. I can think of many ways to enhance the presence of the Government of Canada in regions, but building capacity for regional ministers is not one of them.

Mr. Moloney: The proposal is for funding to support the government's presence in the regions by building capacity in terms of ministerial staff, which is proposed to further efficient and effective operation of the government in the regions. The requirement is specifically for additional exempt staff funding for ministers with parliamentary secretaries in their portfolios, to support the work of the parliamentary secretaries in this respect.

Senator Downe: Can you advise the citizens of Canada watching this today how much that will cost the taxpayers of Canada?

Mr. Moloney: The total proposed amount is $383,000.

Senator Downe: For all regions?

Mr. Moloney: That is the total.

Senator Downe: Can you send me the information you have on the total cost to date for commissions of inquiry? I would include in that the sponsorship and any other inquiries. I am only aware of two currently under way, although there may be more.

Mr. Moloney: Yes, we can, certainly.

présentation au Conseil du Trésor. Ensuite, une fois les orientations approuvées par le Cabinet, tous les organismes centraux mettent en oeuvre, à tous les niveaux, des processus de diligence raisonnable. Il y a aussi, bien sûr, les exigences relatives à la présentation d'un rapport après coup.

Le sénateur Downe : Je ne laisse pas entendre que la dépense sera engagée sans que le coût en soit confirmé. Ce qui me préoccupe, c'est que des dépenses de 66 millions de dollars payées par les contribuables pour accueillir une réunion semblent extrêmement élevées.

M. Moloney : Le montant est effectivement élevé. Le coût des soins de santé d'urgence, par exemple, concerne des personnes et leurs familles qui sont désignées comme ayant droit à une protection internationale, ce qui entraîne des coûts supplémentaires.

Le sénateur Downe : J'en reviens au point que j'ai souligné à l'origine. La conférence a lieu à Montréal, une ville où les soins de santé sont de calibre mondial. Je soupçonne que, si vous aviez une ambulance sur place, la personne malade pourrait être traitée dans les minutes qui suivent. De toute évidence, vous mettez en place une infrastructure distincte pour des personnes qui pourraient ne pas en avoir besoin. Cela me semble excessif.

Mon autre question concerne la partie du budget supplémentaire relative au Conseil privé, à la page 195. Si vous ne pouvez répondre immédiatement à ma question, vous pouvez peut-être m'envoyer la réponse plus tard. Voici donc : « Fonds destinés à renforcer et à améliorer la présence du gouvernement du Canada dans les régions, par l'augmentation des capacités des ministres régionaux concernés ». Je ne suis pas trop sûr de ce que cela signifie. Il existe bien des façons d'accroître la présence du gouvernement du Canada dans les régions, mais rehausser la capacité des ministres régionaux n'en est pas une.

M. Moloney : Le projet consiste à financer le soutien de la présence du gouvernement dans les régions en rehaussant la capacité du personnel ministériel en vue de rendre le fonctionnement du gouvernement dans les régions plus efficace et efficient. Les fonds demandés visent plus particulièrement à avoir plus de personnel exonéré pour les ministres qui ont des secrétaires parlementaires de manière à appuyer le travail de ceux-ci à cet égard.

Le sénateur Downe : Pouvez-vous renseigner les Canadiens qui nous regardent aujourd'hui sur le coût que cela représente pour les contribuables canadiens?

M. Moloney : Le total des fonds demandés est de 383 000 $.

Le sénateur Downe : Pour toutes les régions?

M. Moloney : C'est le total.

Le sénateur Downe : Pouvez-vous m'envoyer toute l'information dont vous disposez au sujet du coût total à ce jour des commissions d'enquête?

M. Moloney : Oui, nous pouvons certes le faire.

The Chairman: Do you have any idea of what the sponsorship inquiry costs are as of today?

Mr. Moloney: The amounts in here are additional. We will have to provide that.

There is an additional amount respecting the commission of inquiry into the action of Canadian officials in relation to Maher Arar, and that is $17.6 million in these estimates. However, that only represents costs this year, so we will have to provide numbers for the previous year.

Senator Downe: My earlier question about enhancing the regions by building capacity for regional ministers referred to and item under "Privy Council." I notice the same expenditures in various departmental estimates. What is the total cost?

Laura Danagher, Executive Director, Expenditure Operations and Estimates Directorate, Expenditure Management Sector, Treasury Board of Canada Secretariat: The total is the $383,000. It affects more than one department. That figure was the total for every department.

Mr. Moloney: I do have a total cost to date in respect of the commission of inquiry into the sponsorship program and advertising activities. These supplementary estimates request $25.4 million. This would bring the total cost to date to $65.4 million.

The Chairman: That would include invoices up to what date? This is November. Would that be up to the end of September or October?

Mr. Moloney: This is the current estimate of the cost required through this fiscal year. There may be a further update to that, but this is the current estimate of the total cost.

Senator Segal: I want to ask a couple of process questions and then one or two specific questions.

My understanding of your role in the management of day-to-day government expenditures is that, when departments develop programs and cost estimates around those programs, it is your role within the system, Treasury Board classically, management board in the provinces, to challenge the basis upon which those estimates have been built and to push back, if necessary, so that the final number is as close to what is likely to be real as is humanly certifiable. On occasion, Treasury Board will, if things have not changed much in the last 10 or 15 years, push back rather hard when they think a department is aiming in the wrong direction or perhaps not finding the most cost efficient way of achieving the public policy goal as mandated

When a supplementary estimate in the range of $13 billion plus takes the total planned expenditure to $201.3 billion, so it is not within the $100-odd billion referenced by Mr. Moloney in the

Le président : Avez-vous une idée du coût à ce jour de l'enquête sur le Programme de commandites?

M. Moloney : Les montants inscrits dans le budget supplémentaire s'ajoutent aux autres montants déjà votés. Nous devrons donc aller aux renseignements.

Un montant supplémentaire de 17,6 millions de dollars est demandé pour la commission d'enquête chargée d'examiner les actions des responsables canadiens dans l'affaire Maher Arar. Toutefois, il ne représente que le coût de cette année. Nous devrons donc réunir les données de l'année précédente.

Le sénateur Downe : Ma question précédente concernant le renforcement de la présence dans les régions en augmentant la capacité des ministres régionaux avait trait à un poste prévu dans le budget du Conseil privé. Je remarque la présence des mêmes dépenses dans le budget de divers autres ministères. Quel est le coût total?

Laura Danagher, directrice exécutive, Direction des opérations des dépenses et des prévisions budgétaires, Secteur de la gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : Le total est de 383 000 $. Il concerne plus d'un ministère. Ce montant représente le total demandé pour tous les ministères.

M. Moloney : J'ai les chiffres concernant le coût total de la commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires. Dans le budget supplémentaire, on demande 25,4 millions de dollars, de sorte que le coût global à ce jour serait de 65,4 millions de dollars.

Le président : Cela inclurait les factures jusqu'à quelle date? Nous sommes en novembre. Inclurait-il toutes les factures jusqu'à la fin septembre ou la fin octobre?

M. Moloney : Il s'agit de la prévision courante du coût pour tout l'exercice. Il y aura peut-être d'autres mises à jour, mais c'est à ce montant que s'élève le coût prévu actuellement.

Le sénateur Segal : J'aimerais poser des questions sur le processus, puis une ou deux questions sur des points plus particuliers.

Tel que je conçois votre rôle dans la gestion quotidienne des dépenses gouvernementales, quand des ministères élaborent des programmes et des prévisions de coût à leur sujet, il vous appartient en tant que Conseil du Trésor, au sein de ce régime, et aux conseils de gestion des provinces, d'analyser la base sur laquelle reposent ces prévisions et de la resserrer, au besoin, de sorte que le coût final se rapproche le plus possible de la réalité. À l'occasion, le Conseil du Trésor exigera, si les choses n'ont pas beaucoup changé au cours des dix ou quinze dernières années, un sérieux coup de barre lorsqu'il estime que le ministère fait fausse route ou qu'il n'a peut-être pas trouvé la façon la plus rentable d'atteindre les objectifs de la politique gouvernementale tel que mandaté.

Quand un budget supplémentaire des dépenses de l'ordre de quelque 13 milliards de dollars porte les dépenses totales prévues à 201,3 milliards de dollars, ce qui ne correspond plus à la limite de

opening statement — it is a 6.7 per cent increase — is this, in your estimation, because the departments were fundamentally wrong in their assessment of the base cost forecast?

I understand the distinction between statutory and voted items. If you have a statutory proposition under which people have access to benefits, and if they apply in excess of what the estimate was, you still have to provide the cash for them under the statute. Is it because, to get things through the process, departments will classically underestimate the requirement, knowing they can roll back at supplementary estimate time to get what they need? I would be interested in your sense of how that process has evolved in the last few years in relative terms.

The second question I have relates to whether or not there is any break in the system, in your judgment, when a statutory program is running over or running under. I notice with respect to the compassionate care leave program, which the government adopted, that the actual take up by recipients who would have met the criteria was well beneath the anticipated take up, but the administrative costs were what they were. It is argued that those are fixed costs. I think the ratio was $27 million in administrative base costs for an actual outflow of less than $9 million or $10 million. Notionally, over a two or three year period, that might work itself out if the program is taken up a level. What is your role at the Treasury Board in terms of stepping in when you see a huge disconnect between what was anticipated as the statutory number, either going above or well below, so as to assure that those dollars are reassigned appropriately, within the context of what one can do based on appropriation votes?

The third question is about hidden contingency funds. I am not talking about anything inappropriate. I am talking about the notion that the government has a core number that it sets aside for gross contingencies, external, exogenous economic impacts such as floods or whatever. That assumes, of course, that every department has not in some way built a contingency into its own spending. If any department of a federal government or any government did not have some contingency in its spending, I would be troubled, as a taxpayer, that it was not doing its job. How do you assess all that, and how might you connect that to the fact that a few months ago somebody suggested an operating surplus of less than $1.8 billion, and we are now looking at a surplus that is $11 billion or $12 billion? I am not suggesting any malice. I am suggesting that, with the best of intentions, contingencies are buried through the piece; statutory numbers move in different directions, and we are left with a large number that either creates the sense of overtaxation on the part of some Canadians or too much cash at the centre.

One final question relates to accrual accounting. I notice a reference in, of all places, the defence department to extra funds associated with accrual accounting activities and the adjustments. The movement to accrual accounting by public spending

quelque 100 milliards de dollars dont a parlé M. Moloney dans sa déclaration liminaire — une augmentation de 6,7 p. 100 —, est-ce dû selon vous au fait que les ministères ont carrément mal évalué les prévisions des coûts de base?

Je suis conscient de la distinction à faire entre les dépenses législatives et les crédits votés. Si une loi crée un mécanisme dans le cadre duquel des personnes ont droit à des prestations et que les demandes de prestation excèdent le montant prévu, il faut quand même trouver l'argent pour leur verser les prestations. Est-ce parce que, pour faire franchir toutes les étapes au projet, les ministères sous-évaluent constamment les besoins, sachant qu'ils peuvent toujours combler le manque en présentant un budget supplémentaires des dépenses? Je suis curieux de savoir comment vous voyez l'évolution du processus depuis quelques années, en termes relatifs.

Ma deuxième question est de savoir si, d'après vous, le système ne comporte pas une faille quand un programme législatif de dépenses dépasse les besoins prévus ou ne les atteint pas. Je remarque qu'en ce qui concerne le programme de prestations pour soignants qu'a adopté le gouvernement, le nombre de demandes est bien en deçà de ce qui avait été prévu, mais que le coût administratif a été ce qu'il devait être. On soutient que ce sont des coûts fixes. Je crois que le coût administratif de base était de 27 millions de dollars alors que les prestations versées ont été de moins de 9 ou 10 millions de dollars. En principe, sur une période de deux ou trois ans, la situation pourrait s'améliorer si le programme est plus sollicité. Quel est le rôle d'intervention du Conseil du Trésor quand il constate un énorme écart entre ce qui avait été prévu comme dépense législative et la réalité, pour faire en sorte que ces fonds peuvent être redistribués comme il convient, dans les limites de ce qui est permis par les affectations de crédits?

Ma troisième question porte sur les fonds pour éventualités cachés. Je ne fais pas référence à quoi que ce soit d'inconvenant. Je parle du principe qui veut que le gouvernement garde en réserve un certain montant pour faire face à des éventualités, à de gros événements externes qui ont des impacts sur l'économie comme les inondations. Cela suppose au départ, naturellement, que chaque ministère a prévu une certaine réserve pour éventualités dans son plan de dépenses. Si un ministère fédéral ne le faisait pas, je craindrais en tant que contribuable qu'il ne fasse pas bien son travail. Comment évaluez-vous tout cela et quel lien établiriez-vous avec le fait qu'il y a quelques mois, quelqu'un a avancé que le surplus de fonctionnement serait de moins de 1,8 milliard de dollars alors qu'il est maintenant de 11 ou de 12 milliards? Je ne laisse pas entendre que ce fut fait avec malice, mais bien qu'en dépit des meilleures intentions, des réserves pour éventualités sont établies un peu partout dans le document; les montants des dépenses législatives vont dans tous les sens, de sorte qu'il reste un important surplus qui donne l'impression à certains Canadiens soit qu'ils sont trop lourdement imposés, soit qu'il y a trop d'argent au centre.

Ma dernière question a trait à la comptabilité d'exercice intégrale. Je remarque une allusion dans le budget de la Défense, endroit incongru s'il en est, à des fonds supplémentaires associés à la comptabilité d'exercice intégrale et aux rajustements. La

authorities is one of the most constructive and progressive movements we have seen, because it does express some real value of what the actual underlying costs are, as opposed to just cash in and cash out. However, there are costs associated with that. I think I heard your minister indicate in front of the comprehensive audit foundation a few weeks ago that something like 16 or 17 different accounting systems in the government have now been reduced to about six or seven. Six or seven is still a large variance between different accounting approaches and different parts of the government. Could you give us any sense of progress on moving to one accounting system so that, when a department gives out its numbers they are meaningful in a relative context? In terms of the burden of process, how long do you think it will be before that kind of rationalization is possible?

The Chairman: The minister will be here on Wednesday evening. Indeed, the last question you asked is probably one you will want to put to the minister as well. Mr. Moloney, you have the floor on those important questions.

Mr. Moloney: In respect of the first question: why would it be that we have these significant amounts of money, and do they relate to better cost estimates or updated cost estimates that are fundamentally different, the senator is absolutely correct that the Treasury Board Secretariat, along with the other central agencies, the Department of Finance and the Privy Council office staff, do indeed play an important challenge function as initiatives come to cabinet, in terms of the costing estimates that are put before cabinet as being necessary to achieve an objective.

Treasury Board Secretariat plays a second and detailed challenge function again when a minister comes before Treasury Board to seek funds against the fiscal authorization that cabinet would have put in place and that would have been funded through a budget. That is a nitty-gritty, detailed review. Where the Treasury Board Secretariat officials are not convinced that all of the proposed funds are required, it is not unusual to have the Treasury Board approval be in the nature of an "up-to-a-certain-amount" or to have detailed conditions put on the spending of those amounts. Sometimes, in fact, those approved amounts will be frozen pending further verification of facts or requirements.

In the case of these particular supplementary estimates, whether we are looking at statutory or non-statutory initiatives or amounts, in a number of cases, the large amounts reflect developments that could not have been properly reflected in the Main Estimates. For example, in the statutory area, a number of initiatives came out of the first ministers' meeting of last fall in the health area related to the equalization increase and the fundamental restructuring of the territorial financing. All of these initiatives required the budget bill to be approved through Parliament before the government could seek appropriations authority. Thus, it was not possible for the government to reflect those in the Main Estimates. That is similarly true of a number of

transition vers cette méthode comptable des pouvoirs publics de dépenser est un des mouvements les plus constructifs et progressistes que nous ayons vus parce qu'elle accorde une véritable valeur aux coûts réels sous-jacents, plutôt que de simplement illustrer les rentrées et les sorties de fonds. Cependant, une pareille méthode comporte un coût. Je crois avoir entendu votre ministre dire devant la Fondation canadienne pour la vérification intégrée il y a quelques semaines que l'on a réussi à réduire le nombre de systèmes comptables différents employés au gouvernement, de quelque 16 ou 17 à environ cinq ou sept. Or, six ou sept systèmes différents représentent tout de même une grande variation dans les différentes approches comptables et les diverses composantes du gouvernement. Pouvez-vous nous donner une idée des progrès accomplis en vue d'en arriver à un seul système pour l'ensemble du gouvernement, de sorte que, lorsqu'un ministère publie ses chiffres, on peut les évaluer en fonction des autres? En termes de processus, combien de temps faudra-t-il selon vous pour faire une pareille rationalisation?

Le président : Le ministre doit comparaître mercredi soir. Vous souhaiterez peut-être lui poser également cette dernière question. Monsieur Moloney, nous sommes impatients de connaître votre réponse à ces importantes questions.

M. Moloney : Pour ce qui est de la première, soit la raison pour laquelle nous prévoyons des montants aussi élevés et sont-ils le fait de meilleures estimations de coût ou de prévisions à jour qui sont fondamentalement différentes, le sénateur a tout à fait raison de dire que le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec les autres organismes centraux, le ministère des Finances et le personnel du Bureau du Conseil privé, servent de frein aux initiatives qui sont présentées au Cabinet, c'est-à-dire qu'ils font en sorte que les coûts prévus pour atteindre un objectif se rapprochent le plus possible de la réalité.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor assume un deuxième rôle de chien de garde lorsqu'un ministre vient lui demander des fonds relevant du montant autorisé par le Cabinet et qui auraient été approuvés par la voie d'un budget. C'est une analyse extrêmement fouillée. Quand les hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor ne sont pas convaincus que tous les fonds demandés sont nécessaires, il n'est pas inhabituel de le voir approuver la dépense « jusqu'à concurrence d'un certain montant » ou d'imposer des conditions précises à l'affectation de ces fonds. Parfois, en réalité, les montants ainsi approuvés sont bloqués jusqu'à ce qu'on ait vérifié de plus près les faits ou les besoins.

Dans le cas du budget supplémentaire à l'étude, qu'il s'agisse de dépenses législatives ou de crédits à voter, les montants importants reflètent parfois des faits nouveaux dont le Budget principal des dépenses n'aurait pu tenir compte convenablement. Par exemple, en ce qui concerne les dépenses législatives, plusieurs initiatives sont le résultat de la rencontre des premiers ministres consacrée à la santé de l'automne dernier, lorsqu'il était question d'augmenter les paiements de péréquation et de restructurer de fond en comble le financement des territoires. Il fallait que le Parlement approuve le projet de loi budgétaire pour toutes ces initiatives avant que le gouvernement puisse demander l'affectation de crédits. Par conséquent, il était impossible de les

significant initiatives that were in fact announced only and financed in the budget itself. In the voted area, for example, we would have the $1.1 billion of defence spending. That would similarly be true of the gas tax program.

In a number of these areas, whether it is statutory or voted expenditures, it would, generally speaking, not be the case of a new understanding of departmental managers that they needed more money to conduct an existing initiative or program. There are such examples, but the large amounts here reflect news, essentially, that comes along.

Senator Segal: Mr. Moloney, it only works one way. In other words, someone has decided they need more money and that is the basis of a supplementary estimate. When for some reason a program underspends, which could end up swelling a surplus, how is that accounted for in terms of the overall management of the back and forth between the core fiscal capacity and the departmental requirements?

Mr. Moloney: In the case of statutory programs, there are some significant examples here of reductions. For example, in the public debt program there is a significant reduction in the sought authority — if memory serves, over $800 million — due to revised estimates of interest rates. In the case of, in particular, statutory programs driven by a specific statutorily defined entitlement, those monies will lapse back to the fiscal framework.

In the case of other initiatives, the government has, in the 2003 budget, in the 2005 budget, made major reallocation initiatives on the basis of both vertical, department-specific, and horizontal, across-department, reallocation exercises, looking precisely at whether or not programs were achieving their objectives or whether or not those objectives and programs could be conducted in such a way that less money would be required to achieve the same objectives.

The management paper that the president has just recently released confirms what the government has specified in the last three budgets — that ongoing reviews of spending across the government will be part of the government's normal practice, with Treasury Board taking a lead role in that to assess, just as you say, with experience, are programs, first, achieving their objectives and, second, are they cost-effective.

In terms of contingency funds, departmental managers certainly do need to manage their operations with a certain degree of flexibility. To promote that, departments are allowed a maximum of 5 per cent carry-forward on their operating budgets in order to encourage good and prudent management and at the same time not penalize a manager who does set aside money and

inscrire dans le Budget principal des dépenses. C'est le cas également de plusieurs initiatives importantes qui ont en fait été annoncées uniquement et financées au moyen du budget comme tel. Quant aux crédits à voter, on pourrait citer comme exemple les dépenses de 1,1 milliard de dollars en matière de défense. Ce serait tout aussi vrai du programme de la taxe sur l'essence.

Dans plusieurs de ces domaines, que les dépenses soient législatives ou votées, ce ne serait pas le cas, en règle générale, si les gestionnaires d'un ministère se rendaient compte qu'ils avaient besoin de plus de crédits pour poursuivre une initiative ou un programme existant. Il en existe des exemples, mais les montants importants prévus ici sont le résultat de faits nouveaux, essentiellement.

Le sénateur Segal : Monsieur Moloney, cela ne fonctionne que dans un sens. En d'autres mots, quelqu'un quelque part a décidé qu'il lui fallait plus d'argent, d'où la présentation d'un budget supplémentaire. Quand, pour une raison quelconque, les dépenses d'un programme sont inférieures à ce qui avait été prévu, ce qui pourrait entraîner la création d'un surplus, comment l'explique-t-on en termes de gestion globale, c'est-à-dire des échanges constants entre la capacité budgétaire de base et les besoins ministériels?

M. Moloney : Dans le cas des programmes législatifs, il y a dans ce document plusieurs exemples de réductions. Par exemple, dans le programme visant la dette publique, on a réduit sensiblement le pouvoir de dépenser qui est demandé — si je ne m'abuse, de plus de 800 millions de dollars —, en raison d'une révision des taux d'intérêt prévus. Dans le cas, plus particulièrement, de programmes législatifs dont les besoins sont dictés par une loi particulière, les fonds inutilisés sont affectés ailleurs dans le budget.

Dans le cas d'autres initiatives, le gouvernement a, dans le budget de 2003 et dans celui de 2005, procédé à d'importantes réaffectations de fonds à la suite d'exercices de réaffectation verticale, au sein même d'un ministère, et horizontale, c'est-à-dire d'un ministère à un autre, après avoir justement fait des analyses pour voir si des programmes atteignaient leurs objectifs ou s'il y avait moyen de les exécuter autrement de manière à réduire les besoins tout en réalisant les même objectifs.

Le document relatif à la gestion que le président vient de rendre public confirme ce qu'a précisé le gouvernement dans les trois derniers budgets — que des examens permanents des dépenses dans tout l'appareil gouvernemental deviendront une pratique courante et que Conseil du Trésor assumera un rôle central dans ce domaine en évaluant, comme vous le dites justement, si, primo, les programmes atteignent leurs objectifs et, deuzio, s'ils sont rentables.

En ce qui concerne les réserves pour éventualités, il est vrai que les gestionnaires des ministères doivent se laisser une certaine marge de manoeuvre. Pour favoriser cette pratique, les ministères peuvent reporter à l'exercice suivant 5 p. 100 au plus de leur budget de fonctionnement de manière à les inciter à bien gérer, avec prudence, tout en ne pénalisant pas ceux qui mettent de côté

then not have untoward events, while at the same time creating some flexibility within the department before coming to Treasury Board or going to cabinet.

There are such funds. We look closely at departmental carry-forwards. We look closely at any lapses of funds in order to assess, as a macro signal, if you like, departmental overall financial health and management.

The Chairman: What do you do about end-of-fiscal-year binge spending? How do you control that? If someone is sitting with several million dollars of unspent money and that is more than their 5 per cent carry-over, how closely do you look at that?

Mr. Moloney: There are lapses of funding that do take place across the government. The operating budget carry-forward was indeed instituted to help avoid such spending. It is fair to say that some of the bunching of spending toward year ends will reflect managers that are risk managing against budgets that may in some cases not be fully adequate for ongoing requirements and so may reallocate monies within if there are no government-wide reallocation exercises that would require that.

Senator Segal: True accrual accounting, certainly in its private sector reality, allows people with that circumstance to execute what are called "pre-paids" to cover some of next year's expenditures and to portray that openly for shareholders and everyone else to see so that people see the value of the savings actually carried forward to finance more efficiency in the following year. Is there any chance you folks would see yourselves clinically moving in that direction?

Mr. Moloney: I want to be cautious about the specifics of your question because I am not sure the Auditor General would necessarily approve of that specific action. I do want to turn, though, to accrual accounting and your question in that respect.

The Chairman: Just before you turn to accrual accounting, Senator Eggleton wants to ask a supplementary question on the third question to which you just responded.

Senator Eggleton: I am delighted to see Treasury Board officials here. As a former President of the Treasury Board, I am catching up on the language once again.

Senator Segal has asked some excellent questions. Is it not the case that the bulk of this is reflective of the budget that comes out? When the Main Estimates are finalized, are printed, in fact you do not know what the budget results and impacts will be, so that this Supplementary Estimates (A) reflects what will come out of the federal budget, not entirely but to a great extent.

Mr. Moloney: Almost entirely in fact. Within the fiscal framework, as the senator well knows, the government does not seek appropriations authority that would go beyond the

des fonds en prévision d'événements fortuits qui ne se réalisent pas et en leur laissant du jeu avant de devoir se tourner vers le Conseil du Trésor ou le Cabinet.

De pareils fonds existent. Nous examinons de près les reports de fonds. Nous analysons tous les fonds inutilisés, qui nous servent de signal d'alarme, si l'on peut dire, pour juger de la santé et de la gestion budgétaires globales d'un ministère.

Le président : Que faites-vous au sujet de la valse des dépenses en fin d'exercice? Comment contrôlez-vous le phénomène? S'il existe des fonds inutilisés de plusieurs millions de dollars qui représentent plus que les 5 p. 100 pouvant être reportés, à quel point scrutez-vous ces montants?

M. Moloney : Il arrive que des fonds soient inutilisés au gouvernement. Le report d'une partie du budget de fonctionnement a effectivement été institué pour aider à éviter de pareilles valses de dépenses. Il est juste de dire que le regroupement des dépenses vers la fin de l'exercice témoignera de gestionnaires qui font de la gestion de risque de budgets qui, parfois, pourraient ne pas correspondre tout à fait à leurs besoins permanents et qu'ils peuvent donc réafffecter des fonds au sein même de leur budget s'il n'y a pas en cours d'exercice de réaffectation des fonds à l'échelle du gouvernement qui l'exige.

Le sénateur Segal : La véritable comptabilité d'exercice intégrale, du moins dans le secteur privé, permet dans pareil cas de payer d'avance certaines dépenses de l'exercice suivant et d'en faire état ouvertement aux actionnaires et aux autres de sorte qu'on puisse constater l'utilité de faire des économies qui sont ensuite reportées à l'exercice suivant pour financer plus d'efficacité. Est-il possible que vous preniez ce virage?

M. Moloney : Je tiens à être prudent dans ma réponse à cette question parce que je ne suis pas sûr que la vérificatrice générale verrait forcément d'un bon oeil de pareilles mesures. Je tiens cependant à répondre à votre question en ce qui concerne la comptabilité d'exercice intégrale.

Le président : Avant que nous nous lancions dans la comptabilité, le sénateur Eggleton aimerait poser une question supplémentaire, dans la foulée de la troisième question à laquelle vous venez de répondre.

Le sénateur Eggleton : Je suis ravi de rencontrer des hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor. En tant qu'ex-président du Conseil du Trésor, je commence à me sentir à l'aise avec le jargon.

Le sénateur Segal a posé d'excellentes questions. N'est-il pas vrai que la plus grande partie de cela reflète le budget qui est déposé? Quand on met la dernière main au Budget principal des dépenses, qu'on l'imprime, on ignore en fait ce que seront les résultats et les impacts du budget, de sorte que le Budget supplémentaire des dépenses (A) à l'examen reflète, pas entièrement, mais dans une large mesure, ce qui résultera du budget fédéral.

M. Moloney : Presque entièrement, en fait. Dans le cadre budgétaire, comme le sait fort bien le sénateur, le gouvernement ne demande pas l'autorisation de dépenser des montants qui

budgetary aspect of what is in the fiscal framework. That gives me an opportunity to actually address, if I could, just one of Senator Segal's points.

The amount that you make reference to, the $201 billion, reflects both budgetary and non-budgetary spending, but importantly, some of the appropriations authority sought here is against initiatives where the government recognized the fiscal impact, the budgetary impact, in previous years. The reference that we are making here in terms of this being fully consistent with the fiscal framework in the budget is that — that the fiscal impact, the impact on the government's bottom line, and thus on the government's asset position at the end of the year, that surplus deficit change in the national debt, is fully consistent.

Senator Segal: That is a multi-year fiscal framework.

Mr. Moloney: It is a multi-year fiscal framework.

Senator Eggleton: I just wanted to get that clear. That is the biggest part of all of this.

The Chairman: Have you responded to Senator Segal's questions?

Mr. Moloney: I believe I still owe the senator a response on accrual accounting.

The government, as you know, has moved the basis of our overall accounting and reporting through the public accounts to accrual accounting. The Comptroller General is now conducting work with departments to assess the possibility of moving departmental books to an accrual basis over time. The president has made references a number of times and recently, as the senator said, to departmental financial systems being somewhat different.

It is important to — I believe I am correct in saying this — understand that not as accounting systems but literally as financial systems that capture data in a different way. The government has one accounting standard. You asked how far we would go on accrual accounting. The Treasury Board Secretariat, my office, and the Comptroller General's office are looking at the challenges and opportunities associated with moving further in terms of how we inform Parliament with accrual information as we go in the appropriations process. We have a significant study under way in that respect. This is part of the improved reporting to Parliament agenda to which I made an earlier reference.

Senator Murray: As you know, I would not ask you to comment on policy matters and still less to anticipate decisions that ministers may have to make down the road. However Parliament is in a somewhat unusual position as we meet and I think the committee and the public should have a clear idea as to what the options before the government are in the event of one or other of several scenarios taking place.

One scenario is that before Parliament has an opportunity to vote on these supplementary estimates, prorogation or dissolution will have intervened. Another scenario is that

déborderaient de l'aspect budgétaire de ce qui se trouve dans le cadre fiscal. Voilà qui me fournit l'occasion de répondre, avec votre permission, à un des points soulevés par le sénateur Segal.

Le montant dont vous parlez, les 201 milliards de dollars, tient compte de dépenses budgétaires et non budgétaires, mais fait plus important encore, certaines des autorisations de dépenser demandées ici s'appliquent à des initiatives dont le gouvernement a reconnu l'impact fiscal, l'impact budgétaire, durant les exercices précédents. La mention ici de correspondance totale avec le cadre budgétaire dans le budget signifie que — que l'impact budgétaire, l'impact sur les résultats finaux du gouvernement et donc sur les avoirs du gouvernement en fin d'exercice, que la variation du déficit, du surplus, de la dette nationale correspond tout à fait.

Le sénateur Segal : C'est un cadre pluriannuel.

M. Moloney : Effectivement.

Le sénateur Eggleton : Je tenais simplement à le faire préciser. C'est l'élément le plus important.

Le président : Avez-vous répondu aux questions du sénateur Segal?

M. Moloney : Je crois que je dois encore au sénateur une réponse au sujet de la comptabilité d'exercice intégrale.

Le gouvernement a, comme vous le savez, changé notre façon de faire la comptabilité générale et d'en faire rapport au moyen des comptes publics en adoptant la comptabilité d'exercice intégrale. Le contrôleur général travaille actuellement avec les ministères à évaluer la possibilité d'adopter un jour la même méthode pour la tenue des livres des ministères. Le président a fait allusion plusieurs fois et récemment, comme l'a fait observer le sénateur, au manque d'uniformité des systèmes financiers ministériels.

Je ne crois pas faire erreur en affirmant qu'il importe de comprendre qu'il est question non pas de systèmes comptables, mais de systèmes financiers qui saisissent des données de façon différente. Le gouvernement a une norme de comptabilité unique. Vous avez demandé jusqu'où nous étions prêts à aller pour adopter la comptabilité d'exercice intégrale. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, mon bureau, et celui du contrôleur général examinent les possibilités et les problèmes associés à une application plus poussée de cette méthode pour informer le Parlement, lorsque nous entamons le processus des affectations de crédits. Cela fait partie du programme visant à améliorer les rapports présentés au Parlement dont j'ai parlé tout à l'heure.

Le sénateur Murray : Comme vous le savez, je ne vous demanderais pas de commenter des questions de principe et encore moins d'anticiper les décisions que pourraient devoir prendre les ministres. Toutefois, le Parlement est dans une position quelque peu inusitée en ce moment, et j'estime que le grand public et le comité devraient avoir une idée claire des options dont dispose le gouvernement, si l'un de plusieurs scénarios se concrétisait.

Dans un scénario, avant de pouvoir se prononcer au sujet de ce budget supplémentaire des dépenses, le Parlement est prorogé ou dissous. Dans un autre, le Budget supplémentaire

these supplementary estimates will come to a vote on, I believe, December 8 and they will be defeated as a matter of confidence in the government.

Correct me if I am wrong, but I think that the position of the government in terms of constitutional and parliamentary convention is somewhat different in the second scenario where their supplementary estimates have been defeated than it is in the first scenario where they just do not get voted.

However that may be, let us take the first scenario in which there is prorogation or dissolution before these supplementary estimates get voted. You are quite explicit about the fact that these statutory expenditures are put in the book for information purposes only, and, irrespective of the fate of these supplementary estimates, the statutory expenditures will go forward. Let us look at the $6.9 billion that ought to be voted.

By the way, are the pay increases for the Armed Forces in here somewhere?

Mr. Moloney: Yes, they are.

Senator Murray: Are they in the $1.1 billion for Department of National Defence to enhance operational sustainability?

Mr. Moloney: That is correct.

Senator Murray: How much of that is for pay raises in the present fiscal year?

Mr. Moloney: That would be $322.1 million.

Senator Murray: Now tell me whether, in the event of these estimates not being voted next month, and prorogation or dissolution intervening, surely, in a budget of $14 billion for the Department of National Defence, the government could begin to provide the wage increases to our servicemen and women pending parliamentary approval of these estimates.

Mr. Moloney: Senator, two or three process issues are perhaps worth briefly describing in response to the point. In the case of an election, the government does have the ability to fund through what are called Governor General's Special Warrants, referred to in the Financial Administration Act as items that are urgently required for the public good. In those circumstances, however, the government may not move money between votes since that is a parliamentary prerogative. The government may not increase or create a new grant. The government may, subject to this overall test, increase funds that are necessary on an urgent basis for the public good in respect of particular uses.

In the specific case that you are pointing to, if the government does need to establish that there is no room within available votes or available appropriations that are accessible for the specific use — in the case of DND's vote, that would be relevant — the government is not in a position to move money otherwise between votes. If the Minister of National Defence attests to the urgent requirement or the urgent need for the public good of a specific use, the President of the Treasury Board must make such a

des dépenses à l'étude sera soumis à un vote le 8 décembre, je crois, et sera rejeté pour marquer un manque de confiance dans le gouvernement.

Vous me corrigerez si je fais erreur, mais je crois que la position du gouvernement, en termes de convention constitutionnelle et parlementaire, est quelque peu différente dans le second scénario, où le budget est rejeté, alors que dans le premier, le budget n'est tout simplement pas soumis à un vote.

Quoi qu'il en soit, prenons le premier scénario, soit la prorogation ou la dissolution du Parlement avant la mise aux voix de ce budget supplémentaire. Vous avez été très explicite quand vous avez déclaré que ces dépenses législatives sont inscrites à titre purement indicatif et que, quel que soit le sort réservé à ce document, elles seront engagées. Voyons un peu ce qui se passe avec les 6,9 milliards de dollars qui devraient faire l'objet d'un vote.

Soit dit en passant, les augmentations de solde des forces armées se trouvent-elles quelque part dans ce document?

M. Moloney : Oui, elles y sont.

Le sénateur Murray : Sont-elles incluses dans le 1,1 milliard de dollars demandé par la Défense nationale en vue d'accroître sa viabilité opérationnelle?

M. Moloney : C'est juste.

Le sénateur Murray : Quelle partie de ce montant est réservée aux rajustements salariaux du présent exercice?

M. Moloney : Ce serait 322,1 millions de dollars.

Le sénateur Murray : Dites-moi maintenant, si le budget n'est pas adopté le mois prochain en raison d'une prorogation ou dissolution du Parlement, le gouvernement pourrait assurément commencer à verser les augmentations de solde en puisant dans le budget de 14 milliards de dollars déjà approuvé pour la Défense nationale, en attendant que le budget supplémentaire soit adopté.

M. Moloney : Sénateur, en réponse au point que vous soulevez, j'aimerais préciser deux ou trois points concernant le processus. Si des élections sont déclenchées, le gouvernement peut effectivement financer ces dépenses au moyen de mandats spéciaux du gouverneur général qui, selon la Loi sur la gestion des finances publiques, sont utilisés lorsque le paiement est urgent et que l'intérêt public le justifie. Par contre, le gouvernement ne peut alors déplacer les fonds d'un crédit à l'autre puisqu'il s'agit-là d'une prérogative du Parlement. Il ne peut accroître ou créer une nouvelle subvention. Il peut, à condition de satisfaire au critère global, augmenter les fonds dont le paiement est pressant dans l'intérêt public, mais seulement à des fins particulières.

Dans le cas précis que vous soulignez, si le gouvernement a besoin d'établir que les crédits disponibles à une fin particulière — dans le cas du crédit de la Défense nationale, ce serait pertinent — ne suffisent pas pour faire les versements, il ne peut déplacer les fonds autrement d'un crédit à l'autre. Si le ministre de la Défense nationale atteste le caractère urgent du besoin dans l'intérêt public, le président du Conseil du Trésor doit en décider ainsi, lui aussi. Le gouvernement peut alors demander l'assentiment du

decision as well. Then the government does have the availability to seek the Governor General's concurrence, and the president then is under an obligation to report to Parliament in a specified number of days after the writs are returned.

Senator Murray: We have had lengthy discussion in this committee going back some time about the guidelines governing Governor General's Special Warrants and also, as you mentioned in your opening statement, the guidelines and policy respecting Treasury Board vote 5. Is vote 5 available to you during dissolution as well as Governor General's Special Warrants?

Ms. Danagher: Before we can issue a warrant, we would have to deplete any central votes. Treasury Board vote 5 would be the first mechanism that we would access. We would have to deplete that entirely before we could issue a warrant.

Senator Murray: In terms of the pay raises for the Armed Forces, if dissolution took place later this month with an election in January, we are talking about having enough money to pay them a few months until Parliament reconvenes. Treasury Board vote 5 would be the most accessible and simplest.

Ms. Danagher: It would be the first recourse. Coming in with their cash requirements, we would deplete that first.

The Chairman: You also have Treasury Board vote 15.

Ms. Danagher: Only if we got supply for it. If the scenario is that we do not get the supply for vote 15, then we do not have that cash.

The Chairman: Turn to page 271. Senator Murray was asking about the Canadian Forces, and you have an item there for $854 million. Has not some of that already been paid, and have letters not gone out to people telling them that they will be receiving this?

Ms. Danagher: Departments are cash managing those costs because those increases have been negotiated.

The Chairman: Has money flowed out of this $854 million for the Canadian Forces, as Senator Murray is asking?

Ms. Danagher: No, those monies have not flowed yet. We are awaiting parliamentary approval for those items. Departments will have been paying salaries to their staff and cash managing those increases through the supply they got through the Main Estimates.

Senator Eggleton: Including those for the Armed Forces?

Ms. Danagher: Including the Armed Forces, if those are retroactive to the beginning of the year. They are relying on getting supply in December to compensate them for that.

Senator Murray: You mean they have already been dipping into that.

The Chairman: There has been an advance.

gouverneur général, et le président est alors obligé d'en faire rapport au Parlement dans un délai précis après le retour des brefs d'élection.

Le sénateur Murray : Il y a quelque temps déjà, notre comité a longuement discuté des lignes directrices relatives aux mandats spéciaux du gouverneur général et, comme vous l'avez vous-même mentionné dans votre déclaration liminaire, des lignes directrices et de la politique concernant le crédit 5 du Conseil du Trésor. Pendant la période de dissolution, en plus des mandats spéciaux du gouverneur général, avez-vous également accès au crédit 5?

Mme Danagher : Avant de pouvoir émettre un mandat, il faudrait avoir épuisé tous les crédits des organismes centraux. Le crédit 5 du Conseil du Trésor serait le premier utilisé. Il faudrait l'épuiser complètement avant de pouvoir recourir à un mandat spécial.

Le sénateur Murray : Pour ce qui est des augmentations de solde des Forces canadiennes, si le Parlement était dissous ce mois-ci et que des élections étaient prévues en janvier, il faudrait avoir assez de fonds pour faire les paiements durant quelques mois, jusqu'à la reprise des travaux parlementaires. Le crédit 5 du Conseil du Trésor serait le moyen le plus simple et le plus facile.

Mme Danagher : Ce serait le premier recours. Il serait le premier épuisé pour répondre aux besoins de fonds.

Le président : Il y aussi le crédit 15 du Conseil du Trésor.

Mme Danagher : Encore faut-il qu'il soit voté. Si nous n'obtenons pas l'affectation du crédit 15, nous n'avons alors pas accès à ces fonds.

Le président : Allez à la page 188. Le sénateur Murray s'interrogeait au sujet des Forces canadiennes, et on peut voir à cette page un poste de 854 millions de dollars. Est-ce qu'une partie de ce montant n'a pas déjà été versée et des lettres n'ont-elles pas été envoyées pour aviser les gens qu'ils vont recevoir le paiement?

Mme Danagher : Les ministères sont en train de distribuer ces fonds étant donné que les augmentations ont été négociées.

Le président : Des versements ont-ils été faits aux Forces canadiennes à partir de ce poste de 854 millions de dollars, comme demandait à le savoir le sénateur Murray?

Mme Danagher : Non, ces fonds n'ont pas été versés. Nous attendons que le Parlement les approuve. Les ministères auront versé les salaires à leurs employés et leur auront envoyé des chèques de rajustement grâce aux crédits qui leur ont été affectés dans le Budget principal des dépenses.

Le sénateur Eggleton : Pour les Forces canadiennes également?

Mme Danagher : Oui, si les rajustements ont un effet rétroactif au début de l'exercice. Ils comptent recevoir des crédits supplémentaires en décembre pour compenser.

Le sénateur Murray : Vous voulez dire qu'ils puisent déjà dans ces fonds?

Le président : Ils ont fait une avance.

Ms. Danagher: We have not given them incremental spending authority yet. They have been using their existing spending authority to pay the bills because it is a requirement. There were retroactive payments. Some of these settlements were a couple of years old, so there is retroactive funding as well.

Mr. Moloney: In the case of collective agreements, the government as employer is bound to respect the collective agreements and to pay according to agreements that have been duly signed and ratified. Departments do need to make those payments, but their budgets have not been so increased.

The Chairman: The $800 million here will be used to pay back departments that have been advancing funds to the Armed Forces pursuant to the contract, then?

Mr. Moloney: In respect of the wages and salaries, the labour costs, yes, which are a portion, less than half.

The Chairman: That went to the heart of Senator Murray's question to you.

Senator Murray: You do have Treasury Board vote 5 available. I could take you through, but will not, the other non-statutory items here. They range from $100 million and change for BSE, up to $954 million for operating budget carry-forward and the compensation adjustments of $854 million. The point that I make, even allowing for the fact that you have been using cash flow to pay some of the bills and that you are dependent on supply now to replenish the cash, is that we are talking about $6.9 billion in an overall government budget, as Senator Segal reminds us, of some $200 billion. I will not ask you to comment on this, but in that connection, the efforts of the Prime Minister to suggest that the little children of our service men and women will be facing a lean and mean Christmas if we do not get this through may amount to a bit of poetic licence on his part.

Correct me if I am wrong. Other than a decision by ministers, there is no reason why a start cannot be made during an election campaign on any of these non-statutory items.

Mr. Moloney: I would draw the attention of the honourable senator to page 85, which notes that Treasury Board vote 5 had a current balance, as of the printing of this document, of $587.3 million. The senator is correct that there are significant sums, although smaller than the total here.

Senator Murray: There is Treasury Board vote 5, which, as you say, is not much more than half a billion. You have Governor General's Special Warrants that you could access. A much larger pool, if I can put it that way, still exists in terms of cash management for a couple of months. You are not out of money as we speak.

Mme Danagher : Nous ne leur avons pas encore donné l'autorisation de dépenser plus. Ils utilisent les fonds déjà reçus pour payer les factures parce qu'ils en ont besoin. Ils ont dû verser des rajustements rétroactifs. Certains de ces règlements dataient déjà de quelques années, de sorte qu'il a également fallu financer les paiements rétroactifs.

M. Moloney : Dans le cas des conventions collectives, le gouvernement est tenu, en tant qu'employeur, d'en respecter les dispositions et de verser les rajustements prévus dans des conventions dûment signées et ratifiées. Les ministères sont effectivement tenus de faire ces paiements, mais leurs budgets n'ont pas été augmentés en conséquence.

Le président : Donc, les quelque 800 millions prévus ici serviront à rembourser les ministères qui ont avancé les fonds aux Forces canadiennes pour respecter les dispositions du contrat?

M. Moloney : En ce qui concerne la rémunération, le coût de la main-d'oeuvre, oui. Ils représentent moins de la moitié du montant.

Le président : Voilà qui répond à la question que vous a posée le sénateur Murray.

Le sénateur Murray : Vous avez accès au crédit 5 du Conseil du Trésor. Je pourrais, ce que je ne ferai pas, passer en revue avec vous les dépenses non législatives. Elles varient, de 100 millions de dollars et des poussières pour l'ESB à 954 millions de dollars de report de budget de fonctionnement en passant par des rajustements salariaux de 854 millions de dollars. Ce que je tente de faire ressortir, c'est que, même en admettant que vous avez recours à des réaménagements pour payer des factures et que vous devez maintenant attendre des crédits supplémentaires pour renouveler les fonds, nous parlons de 6,9 milliards de dollars contre un budget total, comme nous l'a rappelé le sénateur Segal, de 200 milliards de dollars. Je ne vais pas vous demander de commenter ce point, mais à cet égard, les efforts déployés par le premier ministre en vue de nous faire croire que les familles de nos soldats n'auront pas un beau Noël si nous n'adoptons pas ce budget relèvent d'une certaine licence poétique.

Corrigez-moi si j'ai mal compris. Autre qu'une décision en ce sens prise par les ministres, rien n'empêche, durant une campagne électorale, de commencer à engager ces dépenses non législatives.

M. Moloney : J'attire l'attention de l'honorable sénateur à la page 92 où l'on souligne que le solde courant du crédit 5 du Conseil du Trésor, au moment d'aller sous presse, était de 587,3 millions de dollars. Le sénateur a raison d'affirmer que les montants sont importants, bien qu'ils soient ici inférieurs au total.

Le sénateur Murray : Il y a le crédit 5 du Conseil du Trésor qui, comme vous le dites, ne représente pas beaucoup plus qu'un demi-milliard de dollars. Vous pouvez aussi recourir à des mandats spéciaux du gouverneur général. Si je puis l'exprimer ainsi, il existe donc une cagnotte beaucoup plus grosse pour faire des paiements durant quelques mois. Vous ne manquez pas de fonds en ce moment.

Mr. Moloney: With the proviso of an inability to move money between votes. That is the one constraint against that, but otherwise, yes.

Senator Murray: Can you use Governor General's Special Warrants to replenish Treasury Board vote 5?

Mr. Moloney: No.

Senator Ringuette: When you were answering Senator Murray's question, you referred to having to make payments in accordance with union agreements. Therefore, the spending that you referred to that had already been spent as a result of collective agreements is in reference to the civilian staff within the military or the defence department. It has nothing to do with the proposed salary increase for the military. Am I right?

Mr. Moloney: Yes, you are. I am sorry if I left the impression that this was all collectively bargained. No, it is absolutely not. Within those amounts, there will be civilians with wages and salaries that are collectively bargained, others that are non-represented, and then there will be the military, which is, of course, a separate process. I was also trying to draw a link to the broader issue across the government of the position that was in one of the votes that the senator referred to where there is a further amount outside the military in respect of wages and salaries.

Senator Ringuette: Just to ensure that we have a clear picture here, the amount of money that has already been spent in regard to salary increases is for civilian staff who fall under collective agreements; is that correct?

Mr. Moloney: Yes, that is correct.

The Chairman: I have three supplementary questions.

Senator Murray asked you about vote 5, and you raised that subject in your initial remarks. You said that in the 2006-07 estimates, you intend to use the new vote 5 wording. Will this new wording that you will use at that time be different from the wording in the presentation made to us by the President of the Treasury Board, or is it identical? If it is not identical, is it something you can table with us so that we can review it before it does go into the 2006-07 document?

Mr. Moloney: It has not changed, but I will ask my colleague to remind senators of the details.

Ms. Danagher: The package tabled with you in the spring is exactly what we are proposing to implement. There has been no change to the vote wording since that time.

The Chairman: Senator Eggleton asked a question about the whole budget process and the Main Estimates process. It is something I have spoken about in the Senate and asked a number of questions on for some time, because of the lack of flexibility that seems to exist in Canada between the Treasury Board Secretariat and the Department of Finance.

M. Moloney : Avec la réserve que nous ne pouvons pas déplacer les fonds d'un crédit à l'autre. C'est la seule contrainte, mais autrement, vous avez raison.

Le sénateur Murray : Pouvez-vous recourir à des mandats spéciaux du gouverneur général pour renouveler les fonds du crédit 5 du Conseil du Trésor?

M. Moloney : Non.

Le sénateur Ringuette : Quand vous répondiez à la question du sénateur Murray, vous avez parlé de faire des paiements conformes aux conventions collectives. Par conséquent, les dépenses que vous avez mentionnées et qui étaient déjà faites avaient trait aux employés civils des Forces ou du ministère de la Défense. Elles n'ont donc rien à voir avec les augmentations de solde des militaires, n'est-ce pas?

M. Moloney : Vous avez raison. Je suis désolé si je vous ai donné l'impression que tous ces rajustements faisaient l'objet de négociations collectives. Ce n'est absolument pas le cas. Ces montants iront à payer les rajustements salariaux de civils qui ont une convention collective, de civils qui ne sont pas syndiqués et de militaires, un processus naturellement tout à fait distinct. J'essaie aussi de faire le lien avec la question plus générale d'un des crédits mentionnés par le sénateur qui sert à payer les rajustements salariaux de personnel qui n'est pas militaire.

Le sénateur Ringuette : Juste pour être sûre que nous nous comprenons bien, le montant qui a déjà été dépensé sous forme de rajustements salariaux visait des employés civils syndiqués, c'est bien cela?

M. Moloney : Oui.

Le président : J'ai trois questions supplémentaires.

Le sénateur Murray vous a interrogé au sujet du crédit 5 et vous avez vous-même abordé le sujet dans votre déclaration liminaire. Vous avez dit que, dans le budget des dépenses de 2006-2007, vous projetez d'utiliser le nouveau libellé. Ce nouveau libellé sera-t-il différent de celui que nous a exposé le président du Conseil du Trésor? S'il l'est, pouvez-vous le déposer auprès du comité pour que nous puissions l'examiner avant qu'il soit inséré dans le document de 2006-2007?

M. Moloney : Il n'a pas changé, mais je vais demander à ma collègue de vous en rappeler les détails.

Mme Danagher : Nous prévoyons d'utiliser ce qui vous a été présenté au printemps. Aucun changement n'a été apporté au libellé projeté depuis lors.

Le président : Le sénateur Eggleton a posé une question au sujet de tout le processus budgétaire et de celui qui concerne le budget principal des dépenses. C'est une question au sujet de laquelle j'ai pris la parole au Sénat et pose des questions depuis quelque temps déjà, en raison du manque de souplesse qui semble au Canada caractériser les rapports entre le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

In your view, is there a way to reduce the discrepancy between the Main Estimates and the budget documents? What can be done so that we need not have such huge supplementary estimates?

Mr. Moloney: It is a complicated question. The government committed, in the 2005 budget and confirmed again in a management paper that was recently tabled, a commitment to consult with parliamentarians on a range of ways to improve reporting to Parliament and make the government's reporting of greater use to parliamentarians as well as to Canadians.

In the case of the recent paper, specific reference is made to the challenge of increasing "the consistency," I believe the words were, between the budget and the Main Estimates.

In the case of Budget, 2005 and the 2005 Main Estimates, we had a lag of two days, February 25 to 27, I believe. Evidently, there is not time under that system to reflect a document in the Main Estimates.

The Chairman: Does your process not start many months in advance of the tabling of the budget?

Mr. Moloney: In fact, our process starts in some respects before some of the budgetary determination processes start.

The Chairman: Should there not be some way that the two can be brought together so that we are not sitting here looking at $7 billion in new spending called supplementary estimates?

Mr. Moloney: I believe that there are alternatives that we will want to work through with parliamentarians. We would be happy, should senators be interested, to discuss those ideas with this committee.

The Chairman: We would be most interested in that.

Mr. Moloney: Clearly, aspects of changing the timing between these two instruments need to somehow be broached. We have, as you know, under standing orders a limit date by which time the Main Estimates must be tabled. There are no fixed dates around government's budgets, for a variety of reasons. Most of those reasons would continue to be valid in a number of circumstances.

In principle, one could fix a lag between the two documents, but there will be challenges on the two sides.

With parliamentarians' consent, we could consider changing the timing of the Main Estimates. One of the key aspects is to get initial supply for the first three months. That is something that we think could be reviewed, the role and timing of asking for that initial supply in order to give the government time to bring forward a set of estimates that would be more consistent with the budget.

This obviously changes the nature of parliamentarians' ability to review spending and the Main Estimates. It changes the time factor quite a bit.

Selon vous, existe-t-il un moyen de réduire l'écart entre le Budget principal des dépenses et les documents budgétaires? Que pourrait-on faire pour réduire le besoin de produire des budgets supplémentaires aussi volumineux?

M. Moloney : La question est compliquée. Le gouvernement s'est engagé, dans le budget de 2005, engagement qu'il a confirmé dans le document de gestion récemment déposé, à consulter les parlementaires sur les divers moyens d'améliorer les rapports qui leur sont fournis et d'en accroître l'utilité, pour les parlementaires comme pour les Canadiens.

Pour ce qui est du document de gestion récemment déposé, il mentionne particulièrement le problème d'accroître la « concordance », je crois que c'est le mot, du budget et du Budget principal des dépenses.

Quant au budget de 2005 et au Budget principal des dépenses de 2005, les deux ont été déposés à deux jours d'intervalle, ce qui ne laisse pas beaucoup de temps, manifestement, pour les arrimer.

Le président : Le processus n'est-il pas enclenché de nombreux mois avant le dépôt du budget?

M. Moloney : En fait, notre processus s'amorce à certains égards avant même que ne débute le processus d'établissement du budget.

Le président : Ne devrait-il pas y avoir un moyen d'accorder les deux, de manière à ce que nous ne nous retrouvions pas à examiner de nouvelles dépenses de 7 milliards de dollars dans un budget supplémentaire?

M. Moloney : Il existe des solutions que nous allons examiner avec les parlementaires. Si la question intéresse le comité, nous en discuterons avec lui avec plaisir.

Le président : Nous serions des plus intéressés.

M. Moloney : De toute évidence, il faut commencer d'une manière ou d'une autre à changer le moment de présenter les deux. Comme vous le savez, le Règlement nous oblige à déposer le Budget principal des dépenses avant une certaine date. Par contre, les budgets du gouvernement ne sont pas assortis de dates fixes, pour diverses raisons. La plupart de ces raisons demeureraient souvent valables.

En principe, on pourrait exiger un décalage des deux documents, mais cela posera des défis de part et d'autre.

Avec le consentement des parlementaires, nous envisagerions de changer la date de dépôt du Budget principal des dépenses. Un des éléments cruciaux est d'obtenir les affectations pour les trois premiers mois de l'exercice. Nous estimons qu'il y aurait moyen de modifier le rôle de ces documents et le moment de les déposer pour demander les affectations initiales afin de donner au gouvernement le temps de produire une série de budgets de dépenses se rapprochant davantage du budget.

Cela influe manifestement sur la capacité des parlementaires d'examiner les dépenses et le Budget principal des dépenses. Le facteur temps s'en trouve considérablement modifié.

The Chairman: It would also help if there would be more detailed cooperation between Treasury Board and the Department of Finance in the making of the budget. If the Main Estimates that are to flow from the budget were to come down following that consultation, do you not think we would not need such huge Supplementary Estimates (A) as are before us today?

Mr. Moloney: There is a range of dimensions along which there is in fact close cooperation between Department of Finance officials and Treasury Board Secretariat officials. I am now on the second of two sides of that divide in my own career.

As the chair has alluded to, the nature of the requirements to appropriately change votes to establish the vote requirements and, as we now have, the various program activity architecture elements of the Main Estimates to reflect budget initiatives, is a process that requires considerable time. Transparency is less of an issue.

As well, a significant number of items are finalized for budget purposes, particularly on the statutory side, where the information is simply not available. The statutory items may change in significant ways.

If we are just focusing on the voted items, there are national governments in other countries looking at multi-year appropriations. This raises quite a few challenges for parliamentarians and for governments.

The Chairman: Accountability is another challenge.

Mr. Moloney: Yes. Opening that door does allow one to consider such things as interim supply and appropriate ways in which the government can come before Parliament in the same week or in a matter of a few days with major documents that are more consistent.

We expect to come before parliamentarians to ask for consultations on those issues through the course of the next many months.

The Chairman: We look forward to that.

Senator Eggleton: On the question of the timing of the Main Estimates versus the budget, the Main Estimates have to be out, as I recall, by March 1, a month in advance of the beginning of the fiscal year. Of course, the budget usually comes a week or two before that, so there is no way you can incorporate it, given the time you need to prepare all these documents.

I take it that, in order to be able to incorporate in the Main Estimates the budget impact, we would probably require the budget to be delivered in the fall. That would give you enough time to do that. One of the difficulties with the budget in the fall is that it is further away from the beginning of the fiscal year. As we just found out, the estimates that economists make about the economy can change in a few months' time and, therefore, a

Le président : Une coopération plus étroite entre le Conseil du Trésor et le ministère des Finances dans la préparation du budget serait également utile. Si le Budget principal des dépenses qui doit découler du budget était déposé après cette consultation, ne croyez-vous pas que cela rendrait inutiles des Budgets supplémentaires des dépenses (A) aussi volumineux que celui qui est à l'étude aujourd'hui?

M. Moloney : Il existe une foule de dossiers dans lesquels il y a étroite collaboration entre les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor et des Finances. Moi-même, avant de travailler au Secrétariat, j'ai travaillé aux Finances.

Comme y faisait allusion la présidence, la nature des exigences en vue de changer comme il convient les crédits de manière à déterminer les besoins et, tel que c'est le cas actuellement, les éléments d'architecture des divers programmes dans le Budget principal des dépenses pour refléter les initiatives annoncées dans le budget est un processus qui exige beaucoup de temps. La transparence est moins un enjeu.

De plus, de nombreux postes sont finalisés aux fins budgétaires, particulièrement les postes législatifs, alors que l'information est tout simplement inexistante. Les postes de dépenses législatives peuvent changer sensiblement.

Si nous ne nous attardons qu'aux crédits votés, les gouvernements nationaux d'autres pays envisagent de faire des affectations pluriannuelles. Voilà qui pose quelques défis aux parlementaires et aux gouvernements.

Le président : La reddition de comptes est aussi un défi.

M. Moloney : Effectivement. En ouvrant cette porte, on permet d'envisager la possibilité de prendre des moyens pertinents dans le cadre desquels le gouvernement peut se présenter devant le Parlement durant la même semaine ou à quelques jours d'intervalle avec d'importants documents qui sont plus cohérents.

Nous prévoyons nous présenter devant des parlementaires pour demander la tenue de consultations à ce sujet durant les prochains mois.

Le président : Nous attendrons cette demande avec impatience.

Le sénateur Eggleton : En ce qui concerne le moment du dépôt du budget par rapport à celui du Budget principal des dépenses, si je ne m'abuse, le budget principal doit sortir avant le 1er mars, soit un mois avant le début de l'exercice suivant. Naturellement, le budget est habituellement déposé une semaine ou deux avant cette date, de sorte qu'il est impossible de faire les rajustements qui s'imposent, étant donné le temps requis pour rédiger tous ces documents.

Je suppose que, pour pouvoir tenir compte dans le Budget principal des dépenses de l'impact du budget, il faudrait probablement que le budget soit déposé à l'automne. Cela vous laisserait le temps voulu. Par contre, le dépôt du budget à l'automne est problématique, en ce sens qu'il est encore plus éloigné du début de l'exercice suivant. Comme nous venons tout juste de le voir, les prévisions établies par les économistes peuvent

budget in the fall might not be as relevant to the fiscal year as one that comes on the lip of the fiscal year. Is that roughly the dilemma?

Mr. Moloney: That is a key part of the dilemma. I was trying to allude to the fact that there are also factors that suggest that governments would wish to preserve flexibility to introduce a budget as the country's needs require.

From the point of view of Treasury Board Secretariat, our challenge to ourselves has been: If we work within the budget parameters we have now, what can we do in respect of Main Estimates? Clearly, there can be no change made without the standing orders changing, which in turn means a broad parliamentary consensus that an alternative approach would be warranted.

The specific detail of the need for interim supply is part of what drives that calendar, however. If we had an alternative way to deal with initial supply with which parliamentarians were generally happy, that could potentially open the door without having to revisit the budget aspect. If not, then you have to look at the two of them together.

Senator Ringuette: I have two items on which I would like more information. To no surprise to my colleagues, I would like to talk about the Public Service Modernization Act.

Two years ago, this committee went through the supplementary estimates and agreed to $48 million to implement Bill C-25, which is the Public Service Modernization Act. You are now back here with a request for additional funds of $58.4 million. Two years ago, the President of the Treasury Board promised that the $48 million would fully implement the Public Service Modernization Act, which would include technology to remove the geographic barriers to national hiring. Two years down the road, you are requesting an additional $58.4 million, and we still have the geographic barriers to national hiring.

Where did the $48 million go? Have you parked it somewhere? If so, why are you requesting an additional $58 million?

On page 13, you have broken down the $58.4 million into three different agencies: The Public Service Human Resources Management Agency of Canada, which, I agree, desperately, needs money to ensure they can manage our HR resources appropriately; then you only have $9 million for the Public Service Commission; and the Canada School of Public Service, $7.7 million. That totals $22.4 million. I would like to know where the other $36 million will be spent. As well, I would like to know if the $9 million for the Public Service Commission will go towards increased technology to remove the geographic barriers to hiring.

changer en quelques mois, de sorte qu'un budget automnal n'aurait peut-être pas autant de pertinence pour l'exercice que celui qui est déposé juste avant le début. Est-ce une assez bonne description du dilemme?

M. Moloney : C'est un élément central du dilemme. J'essayais de faire allusion au fait qu'il existe aussi des facteurs indiquant que les gouvernements souhaitent conserver la souplesse de déposer un budget quand les besoins du pays l'exigent.

Du point de vue du Secrétariat du Conseil du Trésor, le défi que nous nous sommes imposés est le suivant : si nous travaillons dans le cadre des paramètres budgétaires actuels, que pouvons-nous faire au sujet du Budget principal des dépenses? Manifestement, on ne peut faire des changements sans modifier le Règlement, ce qui signifie qu'il faudrait que les parlementaires s'entendent pour dire qu'une autre approche serait justifiée.

Les détails précis du besoin d'affectations provisoires font partie de ce qui dicte le calendrier, cependant. Si nous avions un autre moyen de faire les affectations initiales qui satisferait les parlementaires, nous pourrions peut-être faire des changements sans avoir à toucher à l'aspect budgétaire. En l'absence d'un pareil moyen, il faut envisager de changer les deux à la fois.

Le sénateur Ringuette : J'aimerais avoir plus de précisions sur deux points. Mes collègues ne s'étonneront pas d'entendre que j'aimerais aborder la Loi sur la modernisation de la fonction publique.

Il y a deux ans, notre comité a examiné le budget supplémentaire des dépenses et a approuvé l'affectation de 48 millions de dollars à la mise en oeuvre du projet de loi C-25, soit la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Voilà que vous nous demandez une autre tranche de 58,4 millions de dollars. Il y a deux ans, le président du Conseil du Trésor avait promis que les 48 millions permettraient la mise en oeuvre intégrale de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, y compris de la technologie permettant d'abolir les obstacles géographiques à l'embauche nationale. Deux ans plus tard, vous demandez 58,4 millions de dollars de plus, et les obstacles à l'embauche nationale sont toujours là.

Où sont allés les 48 millions de dollars? Les avez-vous mis en réserve quelque part? Dans l'affirmative, pourquoi demandez-vous 58 millions de plus?

À la page 14, les 58,4 millions de dollars sont répartis entre trois organismes : l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada qui, j'en conviens, a désespérément besoin de fonds pour assurer une bonne gestion de nos ressources humaines, la Commission de la fonction publique du Canada, pour laquelle vous ne prévoyez que 9 millions de dollars, et l'École de la fonction publique du Canada, qui recevrait 7,7 millions de dollars. Cela fait en tout 22,4 millions de dollars. J'aimerais savoir où seront dépensés les 36 millions qui restent. De plus, j'aimerais savoir si les 9 millions de dollars réservés à la Commission de la fonction publique seront affectés à accroître la technologie permettant d'abolir les obstacles géographiques à l'embauche nationale.

Mr. Moloney: The Public Service Commission made a public announcement on its intentions respecting a national area selection policy on October 6, immediately prior to tabling this report.

Senator Ringuette: I know all of that. That is only a small portion of the equation, because that announcement relates to a four-year plan, and only for the jobs in the Ottawa region.

Two years ago, when we agreed to the $48 million to implement Bill C-25, it was to include the necessary technology for the commission to remove the geographic barriers. The transcripts of the meetings of this committee reflect that. I know that you personally were not here, but that was a commitment. Where did that money go? That commitment was not fruitful. Why are you coming back to ask for an additional $58 million?

Mr. Moloney: Three or four points are worth making in that respect.

We can, if the senator wishes, provide further details on the precise use of the $48 million. To clarify the announcement that was made in October, it is true that the immediate commitment, as of April 1, 2006, is for external recruitment for all officer-level jobs in the National Capital Region. However, there were two further commitments. One was that, as of April 2007, all officer-level jobs across Canada will be subject to these requirements. As of December 2007, all jobs are open to Canadians, so there is a graduated implementation.

Senator Ringuette: Would you give me a copy of what you just read? That is not the press release that I received.

Mr. Moloney: Certainly.

Second, it is the case that these estimates are requesting $9 million for the Public Service Commission, of which $2.65 million is in support of activities related to the implementation of the new PSMA. In addition to that, there is $6.36 million for the purposes of developing and implementing the public service resourcing system, an IT system designed to support the recruitment and staffing processes within departments and agencies. I believe this goes further to the senator's questions.

The balance of the funds, of the total of $58.4 million, does in fact support, in addition to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada requirements as well as those I just mentioned of the Canada School of Public Service, 25 departments and agencies to address critical needs within their own context in respect of their responsibilities under the new PSMA. These are qualitatively different.

Senator Ringuette: What assurance do I have, looking at roughly $9 million for the Public Service Commission, that Treasury Board will provide that money to the commission? I have a letter that is dated 10 months ago from the president of the

M. Moloney : La Commission de la fonction publique a annoncé publiquement, le 6 octobre, soit juste avant le dépôt du rapport, ce qu'elle projetait comme politique relative à une zone de sélection nationale.

Le sénateur Ringuette : Je sais tout cela. Ce n'est qu'une petite partie de l'équation, car l'annonce porte sur un plan de quatre ans et seulement pour les emplois dans la région d'Ottawa.

Il y a deux ans, quand nous avons accepté d'affecter 48 millions de dollars à la mise en oeuvre du projet de loi C-25, le crédit incluait la technologie qui permettrait à la commission d'éliminer les barrières géographiques, comme en fait foi le compte rendu des délibérations de notre comité. Je sais que vous n'y étiez pas personnellement, mais un engagement a été pris. Où sont allés ces fonds? Cet engagement n'a pas été respecté. Pourquoi revenez-vous nous demander 58 millions de dollars de plus?

M. Moloney : J'aurais trois ou quatre points à faire valoir à cet égard.

Nous pouvons, si le sénateur y tient, fournir des précisions sur la façon dont ont été utilisés les 48 millions. Pour préciser l'annonce faite le 6 octobre, il est vrai que l'engagement immédiat, à compter du 1er avril 2006, vise le recrutement à l'externe pour combler tous les postes de niveau d'agent de la région de la capitale nationale. Cependant, il y a deux autres engagements. L'un était qu'à compter d'avril 2007, tous les concours pour des emplois d'agent au Canada devront satisfaire à ces exigences. Dès décembre 2007, tous les emplois seront ouverts à tous les Canadiens, de sorte que la mise en oeuvre se fera graduellement.

Le sénateur Ringuette : Pourriez-vous me fournir un exemplaire de ce que vous venez de lire? Il n'en était pas question dans le communiqué de presse que j'ai reçu.

M. Moloney : Certainement.

Ensuite, il est vrai que le budget à l'étude demande 9 millions de dollars pour la Commission de la fonction publique, dont 2,65 millions iront à soutenir les activités liées à la mise en oeuvre de la nouvelle Loi sur la modernisation de la fonction publique. De plus, 6,36 millions sont prévus pour élaborer et mettre en place un système de ressourcement de la fonction publique, c'est-à-dire d'un système de TI conçu pour appuyer les processus de recrutement et de dotation des ministères et organismes. Je crois que cela répond aux questions posées par le sénateur.

Le reste des fonds, du total de 58,4 millions de dollars, sont en fait prévus pour répondre aux besoins, non seulement de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et de l'École de la fonction publique du Canada que je viens de mentionner, mais également les besoins essentiels de 25 ministères et organismes pour bien s'acquitter des responsabilités que leur confère la nouvelle Loi sur la modernisation de la fonction publique. Ces besoins diffèrent, sur le plan qualitatif.

Le sénateur Ringuette : Quelle assurance me donne-t-on, lorsqu'il est question des quelque 9 millions de dollars destinés à la Commission de la fonction publique, que le Conseil du Trésor les lui donnera effectivement? J'ai ici une lettre envoyée par la

commission telling me that she has requested the money from Treasury Board but was having difficulty with Treasury Board and that she could move on the technology required.

You come here as representatives of Treasury Board and tell us that X amount of money will to towards something, and Y amount will go towards something else. Once that is accepted and we have agreed to the allotment of funds, you create barriers. It goes back to the process. Why are you creating barriers for the Public Service Commission move, even though we have given the authority to spend money for that specific purpose? What authority do you have to not go ahead and undermine parliamentarians?

Mr. Moloney: The President of the Treasury Board and the Treasury Board ministers have a fiduciary duty to recommend the appropriate use of funds that are allocated by cabinet for uses. They do require Treasury Board submissions to come in from departments that explain how the funds will be used in a manner that has appropriate performance management frameworks, that has appropriate specific objectives, means by which those objectives will be achieved, assessed and reported against.

Given the fact that the government is proposing now to have these monies voted, we could only have reached this stage if Treasury Board had received an approved submission from the Public Service Commission, and this is the amount that Treasury Board ministers have approved as a result of a request from the Public Service Commission. This amount, on being voted, goes into the appropriate reference level of the Public Service Commission.

Senator Ringuette: The same items were part and parcel of the supplementary estimates we approved two years ago. We are still looking at millions of dollars for the same issue. I have a lot of difficulty with that. I fear that there is a lot of spin in order for us to approve funds. After the funds have been approved by parliamentarians, it is another ball game in ensuring that those funds are allocated to deal with the issues discussed with parliamentarians. It comes down to an issue of accountability. I will wait to see the specific spending of the $48 million. Hopefully I will see that before I am asked to cast my vote in support of an additional allocation of $58 million.

Mr. Moloney: If I could offer one footnote, the senator will of course have the opportunity, through departmental performance reports, to receive an accounting from the appropriate minister on how funds were used against priorities that had been set out. Such uses of funds, the priority in terms of the national area of selection and the funds against it, will be reported to Parliament through the departmental performance reports, after the fact.

Senator Ringuette: You promised a few minutes ago that you would send me the detailed spending of the $48 million.

présidente de la commission il y a dix mois dans laquelle elle dit avoir demandé les fonds au Conseil du Trésor pour mettre en place la technologie requise, mais que le Conseil lui fait des difficultés.

Vous vous présentez ici en tant que représentants du Conseil du Trésor et vous nous dites que tant de fonds iront à telle chose et tant d'autres fonds, à telle autre chose. Puis, une fois que les fonds sont approuvés, vous créez des embûches. Pourquoi mettez-vous des bâtons dans les roues de la Commission de la fonction publique, en dépit du fait que nous avons donné l'autorisation de dépenser à cette fin particulière? De quel droit n'allez-vous pas de l'avant et minez-vous le travail des parlementaires?

M. Moloney : Le président du Conseil du Trésor et les ministres membres du conseil ont l'obligation fiduciaire de recommander l'affectation qui convient des fonds affectés par le Cabinet à certaines fins. Pour le faire, ils doivent recevoir des ministères des présentations au Conseil du Trésor qui expliquent comment les fonds seront utilisés de manière à se conformer aux cadres de gestion du rendement, les objectifs visés et comment ils seront atteints, l'évaluation des résultats et comment il en sera fait rapport.

Étant donné que le gouvernement projette désormais de soumettre ces crédits à un vote, nous n'aurions pu en arriver à cette étape que si le Conseil du Trésor avait reçu une présentation approuvée de la Commission de la fonction publique, et c'est là le montant que les ministres du Conseil du Trésor ont approuvés à la suite de la demande présentée par la Commission de la fonction publique. Ce montant, une fois approuvé, est inscrit contre le niveau de référence approprié de la Commission de la fonction publique.

Le sénateur Ringuette : Les mêmes postes faisaient partie du Budget supplémentaire des dépenses que nous avons approuvé il y a deux ans. Voilà que nous sommes à nouveau en train d'examiner l'affectation de millions de dollars aux mêmes fins. Cela me cause beaucoup de difficultés. Je crains qu'il n'y ait beaucoup d'emberlificotage pour nous faire approuver ces fonds. Une fois que les fonds sont approuvés par les parlementaires, c'est tout autre chose que de faire en sorte qu'ils sont affectés aux fins discutées avec les parlementaires. Tout revient à une question de reddition de comptes. Je vais attendre de voir comment ont été dépensés les 48 millions de dollars. Avec un peu de chance, je serai fixée avant d'avoir à me prononcer au sujet de l'affectation additionnelle de 58 millions de dollars.

M. Moloney : Si je puis ajouter un commentaire, le sénateur aura bien sûr l'occasion d'obtenir, dans les rapports de rendement des ministères, une reddition de compte du ministre pertinent quant à la façon dont les fonds ont été utilisés par rapport aux priorités établies. Des rapports sur de pareilles utilisations de fonds, sur la priorité en termes de la zone nationale de sélection et des fonds qui s'y rattachent, seront présentés au Parlement dans les rapports de rendement des ministères, soit après le fait.

Le sénateur Ringuette : Vous avez promis, il y a quelques minutes, que vous m'enverriez des précisions sur la façon dont les 48 millions de dollars ont été dépensés.

Mr. Moloney: We absolutely will.

Senator Ringuette: Another issue that I think is important relates to the gas tax. It is $5 billion over five years, and you are requesting $600 million for this fiscal year.

How will you audit the municipalities to ensure that the funds were granted as per the program guidelines? We have a national, federal audit mechanism, and each province has its own provincial audit mechanism. What guarantee in regards to control and audit do you have for the municipalities for all of this $5 billion?

Mr. Moloney: I think it would be wisest to provide the senator with a specific written reply that would record the auditing requirements for this specific program. All grants, contributions and transfer programs of the government have specific audit requirements, as well as reporting requirements. If the senator wishes, we can provide the specific wording that would be associated with this particular program.

Senator Ringuette: Thank you very much.

Senator Eggleton: Senator Murray asked about the pay of the Canadian Forces. I On page 233, the second item down under "Voted Appropriations," it indicates: "Increases to pay and allowances for Canadian Forces members, including medical and dental officers, senior military officers and military judges," and under vote 1 there is the figure of $322-odd million. Am I looking at the right item?

Mr. Moloney: Yes.

Senator Eggleton: Has this increase been put into effect, or will it only be in effect when the supplementary estimates are passed or when there is a dissolution of Parliament and Governor General's Special Warrants are granted under vote 5 provisions? When exactly will this flow? Has it flowed already and is it being cash managed?

Mr. Moloney: In respect of increases in pay for Canadian Forces non-commissioned members, general service officers in the rank of lieutenant colonel and below, medical and dental officers in the ranks of lieutenant and second lieutenant, increases of 2.4 per cent in pay and 2.4 per cent in environment and special allowances were put in place, effective April 1, 2005.

Senator Eggleton: There are no pay increases in these supplementary estimates for the Canadian Forces in those ranks you mentioned. No additional ranks are impacted one way or the other by the passage of this document.

Mr. Moloney: These amounts do not have a source of funds within the department's reference levels at this point. Those specifics, as my colleague mentioned, need to be cash managed because they were put in place. Those were not collective agreements, but they were put in place as of April 1 of this year.

M. Moloney : C'est bien ce que nous ferons.

Le sénateur Ringuette : Une autre question selon moi importante a trait à la taxe sur l'essence. Elle représente 5 milliards de dollars sur cinq ans. Or, vous demandez 600 millions de dollars pour le présent exercice.

Comment ferez-vous l'audit des municipalités pour vérifier que les fonds ont été octroyés conformément aux lignes directrices s'appliquant au programme? Nous avons un mécanisme national, fédéral, de vérification, et chaque province a le sien. Quelle garantie avez-vous, sur le plan du contrôle et de l'audit des municipalités, au sujet de ces 5 milliards de dollars?

M. Moloney : Je crois qu'il serait plus sage de répondre au sénateur en décrivant par écrit les exigences de vérification qui sont prévues pour ce programme. Tous les programmes de subvention, de contribution et de transfert du gouvernement sont assortis d'exigences précises sur le plan de la vérification et de la production de rapports. Si le sénateur le souhaite, nous pouvons lui envoyer une description des exigences précises associées à ce programme particulier.

Le sénateur Ringuette : Je vous remercie beaucoup.

Le sénateur Eggleton : Le sénateur Murray a posé des questions au sujet de la solde des Forces canadiennes. À la page 200, on peut lire au second point dans la colonne des « Crédits à approuver » : « Hausse de la solde et des indemnités des membres des Forces canadiennes, y compris les médecins militaires et les dentistes militaires, les officiers supérieurs et les juges militaires » et sous la colonne du crédit 1, un montant de quelque 322 millions de dollars est inscrit. Est-ce que je suis au bon poste?

M. Moloney : Oui.

Le sénateur Eggleton : Cette augmentation est-elle entrée en vigueur déjà ou faut-il attendre que le budget supplémentaire soit adopté ou, si le Parlement était dissous, que des mandats spéciaux du gouverneur général soient émis à l'égard du crédit 5? Quand au juste toucheront-ils ces fonds? Les ont-ils déjà et sont-ils en train de les gérer?

M. Moloney : En ce qui concerne les augmentations de solde des soldats du rang, des agents de services généraux ayant le rang de lieutenant-colonel ou un rang inférieur, les médecins et dentistes qui sont lieutenants et seconds lieutenants, des augmentations de 2,4 p. 100 de la solde et de 2,4 p. 100 des indemnités spéciales et environnementales sont entrées en vigueur le 1er avril 2005.

Le sénateur Eggleton : Il n'y a pas d'augmentation de solde prévue dans le budget supplémentaire à l'étude pour les membres des Forces canadiennes du rang que vous avez mentionné. L'adoption de ce document n'influe sur aucun autre rang.

M. Moloney : Ces montants n'ont pas de source de fonds dans les niveaux de référence du ministère à ce stade-ci. Il faut débloquer les fonds pour ceux-là, comme l'a mentionné ma collègue, parce que les augmentations sont entrées en vigueur le 1er avril dernier.

Senator Segal: I am trying to get clarity on this as between your answer to Senator Murray and your answer to Senator Ringuette. If Parliament were to dissolve in a heap of smoke this afternoon, these payments that began on April 1 would continue until such time as the department ran out of cash, at which point it could then revert to funds made available under Governor General's Special Warrants to continue meeting these obligations. Do I understand that correctly?

Mr. Moloney: The department would have two choices: To access votes it had in place and to not proceed with other planned expenditures; or to request access to further funds via the Governor General's Special Warrants, within the same vote.

Senator Segal: Just so I am clear, there is nothing that will necessarily happen in Parliament that will get in the way of the department's capacity to meet its obligations under previous votes to these levels of pay for the people enumerated in this specific item.

Mr. Moloney: For that to be the case, it would require either access to other money within the same vote, not proceeding with other spending, or for the government to recommend to the Governor General a special warrant.

Senator Murray: I presume you are telling us that those raises have already started to be paid. It is not retroactive, is it? It has already started, right? The money is in their pockets.

Mr. Moloney: Yes.

Senator Murray: I should ask somebody who is authorized to speak on his behalf, but I do not know why the Prime Minister has been raising this subject of premature dissolution interfering with pay raises for our military.

The Chairman: Immigrant settlement would be another example.

Senator Murray: I am putting this on the record so that the President of the Treasury Board, when he comes tomorrow night, will have a prepared and satisfactory answer.

The Chairman: Before turning to the second round, I had a question from page 10 of the estimates dealing with Government-On-Line. These initiatives use information and communications technology to provide Canadians with enhanced access and to improve citizen-centered, integrated services. Government On-Line is aimed at supporting the implementation of a common electronic infrastructure and multi-channel service delivery strategy.

On page 10, it indicates that GOL has been allocated $880 million since budget 2000. Of this amount, $429 million has been requested in supplementary estimates from 2001 to the present supplementary estimates. This committee has, in the past, been concerned with the supplementary estimates being used in this manner. Why do departments continually use supplementary estimates to request funding for the Government-On-Line initiative? Does the use of the supplementary estimates to fund

Le sénateur Segal : J'essaie de voir clair dans tout cela à partir des réponses que vous avez données au sénateur Murray et au sénateur Ringuette. Si le Parlement était dissous cet après-midi, ces paiements qui ont commencé le 1er avril se poursuivraient jusqu'à ce que le ministère manque de fonds, auquel cas on se servirait de mandats spéciaux du gouverneur général pour continuer de respecter ces obligations. J'ai bien compris?

M. Moloney : Le ministère aurait deux choix : puiser dans des crédits déjà votés et renoncer à d'autres dépenses planifiées ou demander l'affectation d'autres fonds au même crédit par la voie de mandats spéciaux du gouverneur général.

Le sénateur Segal : Juste pour m'assurer que j'ai bien saisi, rien ne pourrait survenir au Parlement qui pourrait empêcher le ministère de verser aux personnes énumérées dans ce poste la solde qu'il s'est engagé à verser.

M. Moloney : Pour que ce soit le cas, il faudrait qu'il ait accès à d'autres fonds relevant du même crédit, c'est-à-dire qu'il renonce à faire d'autres dépenses, ou que le gouvernement recommande au gouverneur général d'émettre des mandats spéciaux.

Le sénateur Murray : Je suppose que vous êtes en train de nous dire qu'on a déjà commencé à payer ces augmentations. Elles ont un effet rétroactif, n'est-ce pas? On a déjà commencé à les verser, oui? Ils ont l'argent dans leur poche.

M. Moloney : Oui.

Le sénateur Murray : Je devrais poser la question à une personne autorisée à parler en son nom, mais j'ignore pourquoi le premier ministre persiste à dire qu'une dissolution prématurée du Parlement va empêcher nos militaires de toucher leur augmentation de solde.

Le président : L'établissement des immigrants en serait un autre exemple.

Le sénateur Murray : Je vais faire une demande officielle pour que le président du Conseil du Trésor, lorsqu'il comparaîtra demain, puisse nous faire une réponse satisfaisante.

Le président : Avant d'entamer le deuxième tour de table, j'aurais une question au sujet de la page 11, de la partie qui traite des initiatives de GED, c'est-à-dire de Gouvernement en direct. Elles s'appuient sur la technologie de l'information et des communications pour améliorer l'accès des Canadiens au gouvernement et offrir des services intégrés axés sur le citoyen. Le programme Gouvernement en direct est destiné à appuyer la mise en place d'une stratégie de prestations de services multimodes et d'une infrastructure électronique commune.

Il y est aussi écrit que GED a reçu des crédits de 880 millions de dollars en tout depuis le budget de l'an 2000. De ce montant, 429 millions de dollars ont été demandés dans des budgets supplémentaires des dépenses depuis 2001. Le comité s'est dit préoccupé, par le passé, par un recours aussi intensif aux budgets supplémentaires. Pourquoi les ministères se servent-ils continuellement des budgets supplémentaires pour demander des crédits pour GED? Ce recours à des budgets supplémentaires

increases in the Government-On-Line budget imply that they are having some kind of difficulty in the planning that they should be doing for this program? What is the reason for it?

Mr. Moloney: There are two sorts of issues reflected here. A portion of the funds for Government-On-Line initiatives, specific initiatives that are conducted by departments, do go through a central review and allocation process.

The Chairman: Is that at Treasury Board?

Mr. Moloney: No, it is not. The responsibility for Government-On-Line was transferred in 2003 to Public Works Canada. Specific business cases need to be brought forward for initiatives with the expectation that, as initiatives prove themselves, they will be taken on by departments within their existing reference levels.

As well, a portion of this funding is in support of the secure channel, which is essentially the backbone, a contract managed by Public Works and which has had for the last two years annual approvals to continue within an overall contract that Public Works has authorized. That contract does extend beyond next year, so the secure channel functionality is being reviewed for funding. The Government-On-Line initiatives, which are the applications, if you like, are the amounts that are referred to here as having had funding that runs through the end of this fiscal year.

The Chairman: Thank you.

Senator Downe: I would like to lobby Treasury Board to clear up the language in their estimates documents so that Canadians can understand them after the first read. That would make parliamentarians' jobs much easier.

I referenced the earlier question I asked about enhancing the Government of Canada's presence in the region by building capacity for regional ministers. The explanation for that is on page 103, and I will read it into the record:

> (This funding will increase federal presence in the regions, contributing to the shaping of national policy from a regional perspective, improving horizontal management and integration of policy and programs, and enhancing the capacity of the government to respond to regional issues.)

Senator Segal: Amen.

Senator Downe: That sounds like a job of a member of Parliament.

Having asked the question, I find out that the expenditure of $383,000 is for additional political exempt staff for ministers to be located in the region. Had that been in there, it would have been clearer to everyone. Throughout the report, there is similar wording. I notice that you have a briefing book there that has

des dépenses pour financer des augmentations du budget de GED signifie-t-il qu'ils ont de la difficulté à planifier l'activité de ce programme? Quelle en est la raison?

M. Moloney : En fait, vos questions concernent deux réalités différentes. Une partie des fonds qui servent à financer GED, des initiatives précises qui sont menées par les ministères, est effectivement soumise à un processus d'examen et de répartition central.

Le président : Au Conseil du Trésor?

M. Moloney : Non. La responsabilité de GED a été transférée en 2003 à Travaux publics Canada. Il faut soumettre des analyses de rentabilisation précises des initiatives en prévoyant qu'à mesure qu'elles font leurs preuves, elles seront appliquées par des ministères à même les niveaux de référence existants.

De plus, une partie de ces fonds vise à appuyer une voie de communication protégée, échine de tout le système, un contrat qui est géré par Travaux publics et qui a reçu au cours des deux dernières années les approbations requises pour poursuivre les travaux dans le cadre d'un contrat global autorisé par Travaux publics. Ce contrat ne prend fin qu'à la fin de l'exercice prochain, de sorte qu'on est en train d'examiner les fonctions de la voie de communication protégée pour voir s'il convient de la financer. Les initiatives de GED, qui sont des applications, si vous préférez, sont les montants qui sont mentionnés ici comment ayant été financés jusqu'à la fin du présent exercice.

Le président : Je vous remercie.

Le sénateur Downe : J'aimerais que le Conseil du Trésor utilise des termes plus précis dans ses documents sur les budgets de dépenses pour que les Canadiens puissent les comprendre dès la première lecture. Cela nous faciliterait beaucoup la tâche, à nous, les parlementaires.

J'en reviens à la question que j'ai posé au sujet de l'intensification de la présence du gouvernement du Canada dans les régions en augmentant la capacité des ministres régionaux. L'explication se trouve à la page 102. J'en fais une lecture officielle :

> (Ces fonds permettront d'accroître la présence du gouvernement fédéral dans les régions, contribuant ainsi à l'élaboration de politiques nationales, selon une perspective régionale, améliorant la gestion horizontale et l'intégration de politiques et de programmes, et améliorant la capacité du gouvernement du Canada à répondre à des questions régionales.)

Le sénateur Segal : Amen.

Le sénateur Downe : On dirait presque la description de tâches d'un parlementaire.

Après avoir posé la question, je découvre que la dépense de 383 000 $ est destinée à ajouter des employés au personnel politique exonéré des ministres en région. Si cette précision avait été fournie au départ, tout le monde aurait mieux compris. On emploie le même langage tout au long du rapport. Je remarque

more detailed notes in it that you refer to when you answer our questions. Maybe we should all receive that.

I would lobby Treasury Board in the future for language that can be clearly understood, not only by parliamentarians, but by all Canadians.

I have a specific question.

The Chairman: Do you mind if he responds to that question? I should like to hear his response to the use of improving horizontal management as almost a camouflage for having new exempt staff in the regional offices.

Senator Murray: It is parliamentary secretaries, so it appears.

Mr. Moloney: We can certainly work on the clarity of the language and the clarity of description of the initiatives.

Senator Downe: If not, we will have to recommend that Treasury Board officials be transferred to the income tax division which uses language like that. We live in hope for next year.

I have a specific question about a topic of which I was unaware but was intrigued by what I found when studying the documents. I refer to page 243 of the supplementary estimates, where there is a reference to a transfer of land from the Department of National Defence to Downsview Park. Then there is a reference as well to establishing a borrowing authority of up to $100 million for Downsview Park.

I understood that government policy was that surplus lands went to Canada Lands. How did the Department of National Defence get in the business of transferring land without going through Canada Lands? If you do not know, you can send the answer to me.

Mr. Moloney: The available information I have, senator, describes the transaction. It does not describe why there was an intervening role or why there was not. We will provide that in writing.

Senator Downe: One of our colleagues may have the answer.

Senator Eggleton: There was a subsidiary or an agent Crown established, a separate entity called Parc Downsview Park, with a separate board of directors. It came out of Canada Lands, but because Canada Lands has primarily been in the business of disposing of and developing property, and in this case the proposal was that the land would be retained as a park, it went to a separate entity. In other words, it was outside the usual work that Canada Lands does. A subsidiary Crown corporation was established.

Senator Downe: Was Canada Lands excluded from the transaction, in your understanding?

Senator Eggleton: Yes.

que vous avez là un cahier d'information qui fournit des renseignements plus détaillés dont vous vous servez pour répondre à nos questions. Nous devrions peut-être tous l'avoir.

J'encourage le Conseil du Trésor à rédiger les descriptions, à l'avenir, de manière à être bien compris non seulement par les parlementaires, mais également par tous les Canadiens.

J'ai une question précise à poser.

Le président : Voyez-vous un inconvénient à ce qu'il réponde d'abord à cette question? Je suis curieux de voir comment il va expliquer qu'on parle d'améliorer la gestion horizontale pour ne pas dire presque qu'on va augmenter le nombre d'employés exonérés dans les bureaux des ministres régionaux.

Le sénateur Murray : Ce sont des secrétaires parlementaires, semble-t-il.

M. Moloney : Nous pouvons certes nous efforcer d'avoir un langage plus clair et de décrire plus clairement les initiatives.

Le sénateur Downe : Si vous n'y parvenez pas, nous allons devoir recommander que les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor soient mutés à la Division de l'impôt, où cette façon de s'exprimer est courante. Nous vivrons d'espoir jusqu'à l'an prochain.

J'ai une question précise au sujet d'un poste dont j'ignorais tout, mais qui m'a intrigué quand j'ai lu les documents. Je vous renvoie à la page 182 du Budget supplémentaire des dépenses, là où il est question d'une cession de terrains par la Défense nationale au Parc Downsview Park. Puis on parle également d'une autorisation d'emprunter jusqu'à 100 millions de dollars pour le Parc Downsview Park.

J'avais cru comprendre que le gouvernement avait pour principe que les terres excédentaires allaient à la Société immobilière du Canada. Comment se fait-il que le ministère de la Défense nationale se retrouve à céder des terrains sans passer par la Société immobilière? Si vous ne le savez pas, vous pouvez m'envoyer la réponse plus tard.

M. Moloney : Les renseignements dont je dispose, sénateur, ne font que décrire la transaction. Ils n'expliquent pas l'existence ou l'absence d'un rôle d'intervention. Nous vous enverrons la réponse par écrit.

Le sénateur Downe : Un de nos collègues a peut-être la réponse.

Le sénateur Eggleton : Une filiale a été créée, une entité distincte appelée Parc Downsview Park qui a un conseil d'administration distinct. Elle est issue de la Société immobilière, mais parce que cette dernière s'occupe surtout d'aliéner des biens et d'exploiter l'immobilier et que, dans ce cas-ci, il était proposé de faire un parc de ces terrains, ils ont été cédés à une entité distincte. En d'autres mots, la transaction ne relevait pas du mandat habituel de la Société immobilière. Une filiale de la société d'État a donc été créée.

Le sénateur Downe : La Société immobilière a-t-elle été exclue de la transaction, d'après ce que vous en savez?

Le sénateur Eggleton : Oui.

Senator Downe: I am interested to hear that. We have a similar situation in Charlottetown regarding some surplus land.

I am also intrigued by the note on page 127 of the supplementary estimates where there is reference to the Government of Canada forgiving a debt to Downsview Park of over $15 million. Do I have it clear that, on the one hand, they guaranteed the borrowing of up to $100 million and, on the other hand, they wrote off a debt of $15 million?

Mr. Moloney: It is the borrowing authority reference, yes. Do you have the reference to that?

Senator Downe: If you do not have it at hand, you can send me a note on it.

Mr. Moloney: We will do that.

Senator Downe: Thank you.

The last question I have pertains to page 18, the increase in the Guaranteed Income Supplement, which is $100 million. This program is most helpful to the Canadians who receive it, but there has been an ongoing concern that hundreds of thousands of Canadians do not receive it because the government has no way of getting the money to them. Canadian seniors of low income have to file an income tax application every year to receive the money. Seniors who do not owe income tax sometimes do not file and, as a result, hundreds of thousands, maybe up to 400,000, are not receiving it. Is Treasury Board concerned at all when the departments come forward about how the program is being administered?

Mr. Moloney: Statutory programs are not reviewed by Treasury Board in the same manner or, generally speaking, are approved by cabinet. Their operations are subject to reviews, but we do not have a standing review process at Treasury Board for statutory programs.

Senator Downe: Is the onus on the individual department?

Mr. Moloney: In general, yes.

Senator Segal: I have some brief questions, some of which I do not expect our guests will have detailed information on.

On page 233, with respect to the Department of National Defence, there is a specific provision, some $17 million "...to support the lawful interception of private communications and the search and seizure of information or computer files to ensure public safety and security." Could I ask you at some point, at your convenience, to share with us what laws relate to lawful interception? What is the statutory base for that? What laws passed by Parliament constitute the authority under which this is taking place?

Le sénateur Downe : Voilà qui est intéressant. Il existe une situation analogue à Charlottetown concernant des terres excédentaires.

Je suis également intrigué par la note, à la page 135 du Budget supplémentaire des dépenses, selon laquelle le gouvernement du Canada fait une remise de dettes de plus de 15 millions de dollars à Downsview Park. Ai-je bien compris que, d'une part, le gouvernement a garanti l'emprunt de jusqu'à 100 millions de dollars et que, d'autre part, il a remis des dettes de 15 millions de dollars?

M. Moloney : C'est la référence autorisant l'emprunt, effectivement. L'avez-vous trouvée?

Le sénateur Downe : Si vous ne l'avez pas à portée de la main, vous pourrez m'envoyer une note à ce sujet.

M. Moloney : C'est ce que nous allons faire.

Le sénateur Downe : Je vous remercie.

Ma dernière question a trait à l'augmentation de 100 millions de dollars du Supplément de revenu garanti, à la page 20. Ce programme est des plus utile aux Canadiens qui en bénéficient, mais on craint de plus en plus que des centaines de milliers de Canadiens ne reçoivent pas ces prestations parce que le gouvernement ne dispose pas de moyen de les identifier. En effet, pour avoir droit aux prestations, il faut que les Canadiens âgés qui ont un faible revenu fassent une déclaration de revenu chaque année. Les personnes âgées qui n'ont pas d'impôt sur le revenu à payer ne font pas de pareille déclaration, de sorte que des centaines de milliers d'entre elles, jusqu'à 400 000 peut-être, ne touchent pas les prestations. Le Conseil du Trésor se préoccupe-t-il de savoir comment est administré le programme quand les ministères demandent des fonds?

M. Moloney : Le Conseil du Trésor n'examine pas les programmes de dépenses législatives de la même manière ou plutôt, en règle générale, ils sont approuvés par le Cabinet. Leur fonctionnement peut faire l'objet d'un examen, mais il n'existe pas au Conseil du Trésor de processus d'examen permanent des programmes de dépenses législatives.

Le sénateur Downe : La responsabilité en revient-elle à chaque ministère?

M. Moloney : En règle générale, oui.

Le sénateur Segal : J'ai quelques brèves questions auxquelles je ne m'attends pas que nos invités vont pouvoir fournir des réponses détaillées.

Dans la partie consacrée au ministère de la Défense nationale, à la page 200, on trouve une provision particulière de quelque 17 millions de dollars « pour assurer la sécurité et la protection du public par l'interception légale de communications privées, et l'examen et la saisie d'information ou de fichiers informatiques ». Pourrais-je vous demander de nous dire, quand cela vous conviendra, quelles lois s'appliquent à l'interception légale? Quelles lois l'autorisent? Quelles lois adoptées par le Parlement confèrent le pouvoir de faire de pareilles interceptions?

A second question from the same page relates to the $62 million item relating to the Canadian Forces and the extension of their forces, both regular and reserve. I assume that, with the normal rigour of Treasury Board, when those funds were asked for by the department pursuant to the defence policy statement, Treasury Board would have been given the targets for recruitment and the achievement of these goals related to that particular expenditure of funds. If it is at all possible, we should like to see any of those targets that you feel you can share with this committee. It would be most helpful to Canadian to understand the anticipated rate of progress with that level of funding going forward. I understand that that is interim and supplementary funding. There are other funds in the Main Estimates for some of this. Any advice you could share with in that respect would be most helpful.

I have two general questions. It strikes me that the supplementary estimate process is about capturing, for the purposes of parliamentary approval, new expenditure requirements which have emerged, either through statutory or policy change realities. In the private sector — which is by no means perfect in that it makes its own level of mistakes — corporations publicly traded, much smaller than many of the single-line items in this document, issue regular quarterly reports with a prescribed terminology around discussion by management of changes that are taking place to the expenditure pattern. How much money was supposed to be spent in this last quarter? How much was spent? Why was there a difference? Is there some materiality to the changes affecting that difference?

It strikes me that in our process — and it is not the fault of the officials but the fault of the process — we play catch-up all the time. The Auditor General comes in long after programs have been expended on to pass judgment *ex cathedra* for which, sadly, she has the authority to pass judgment on — matters beyond simple prudence and parliamentary appropriation, but also value for money. You are in the process at Treasury Board of coming forward with requests with respect to sups. Then, of course, we have the $1 items, which are a way for the government to say, "We think we will have to spend some money in another area, we just want to get a nailed-down line of approval so we have the freedom to do that without really knowing how much we will spend."

It strikes me that the quarterly report phenomenon might help us all understand the process on the way through, create greater transparency for Canadians, and allow some clarity. I just leave that for you to comment upon.

I have a final question with respect to Governor General's Special Warrants. I would be interested in your perception, in terms of convention, tradition and parliamentary practice, how long the absence of a Parliament would allow Governor General's Special Warrants to be used to fund the expenditures of the realm? How long could that go on before we would be beginning to exceed the conventional practice under the principles that were established at Runnymede so many years ago?

Une deuxième question, toujours à la même page, concerne le poste de 62 millions de dollars consacré à des ajouts aux Forces canadiennes régulières et à la réserve. Je présume qu'avec sa grande rigueur habituelle, le Conseil du Trésor, quand le ministère a demandé ces fonds en conformité avec l'énoncé de la politique en matière de défense, aurait été informé des cibles de recrutement et de la manière dont elles seraient atteintes. Si possible, nous aimerions avoir toute information sur ces cibles que vous estimez pouvoir partager avec nous. Il serait fort utile que les Canadiens sachent à quel rythme on prévoit atteindre ces objectifs, étant donné le montant demandé. Je suis conscient qu'il s'agit de financement provisoire et supplémentaire. Le Budget principal des dépenses prévoit d'autres fonds à cette fin. Toute information que vous pourrez nous donner à ce sujet sera la bienvenue.

J'ai deux questions d'ordre général. Il me semble que le principe d'un budget supplémentaire des dépenses est de décrire, pour les faire approuver par le Parlement, de nouveaux besoins de dépenser nés soit de modifications apportées à des lois ou d'une nouvelle orientation. Dans le secteur privé — qui est loin d'être parfait, puisqu'il commet ses propres erreurs —, des sociétés cotées en bourse dont le budget est bien inférieur à nombre des postes budgétaires énumérés dans le document à l'étude publient périodiquement des rapports trimestriels à la forme bien établie au sujet des nouvelles tendances observées dans les dépenses. Combien d'argent devait être dépensé durant ce dernier trimestre? Combien a effectivement été dépensé? Pourquoi y a-t-il un écart? Les changements qui expliquent la différence sont-ils d'ordre matériel?

Il me semble que, dans notre processus — et ce n'est pas la faute des hauts fonctionnaires, mais bien du processus —, nous sommes constamment à la traîne. La vérificatrice générale passe ensuite à l'action, longtemps après l'engagement des dépenses, et pose un jugement ex cathedra, ce qu'elle a malheureusement le droit de faire, sur des questions qui vont au-delà du simple principe prudentiel et des crédits approuvés par le Parlement. Elle décide aussi si le contribuable en a pour son argent. Le Conseil du Trésor est en train de présenter des demandes dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses. Il y a aussi ces postes de 1 $ qui permettent au gouvernement de dire qu'il croit devoir dépenser de l'argent dans un autre secteur, qu'il souhaite simplement en faire approuver le principe de manière à pouvoir engager des dépenses sans vraiment en connaître le montant.

Il me semble que la production de rapports trimestriels pourrait nous aider à comprendre le processus dans l'intervalle, à offrir plus de transparence aux Canadiens et à injecter un peu de clarté dans le processus. Je vous laisse le soin de commenter.

J'ai une dernière question relative aux mandats spéciaux du gouverneur général. Je serais curieux de savoir pendant combien de temps selon vous, d'après les conventions, les usages et les pratiques parlementaires, l'absence d'un Parlement permettrait de recourir à des mandats spéciaux pour financer les dépenses de l'État? Pendant combien de temps pourrait-on le faire sans contrevenir à la pratique conventionnelle, sous le régime établi il y a si longtemps à Runnymede?

Mr. Moloney: The last is probably simplest so perhaps I could start there.

Senator Segal: By all means.

Mr. Moloney: What is generally referred to as the Milliken bill of 1996 established the current regime, which allows for Governor General's Special Warrants to be signed up to 60 days after the return of writs. The practice has been, on the last three occasions, that warrants would have a duration of up to 45 days in terms of a final warrant that could be signed.

Senator Segal: Sixty and 45 would be the extension beyond the return of the writs, which is usually a month after the actual vote takes place.

Mr. Moloney: Three weeks.

Senator Segal: Thank you very much for that.

Mr. Moloney: As to the specifics, the $17 million under DND, referred to as supporting the lawful interception of private communications, is a horizontal initiative. This is part of what the government refers to as the lawful access initiative, which is coordinated by Public Safety and Emergency Preparedness Canada, in support of combatting terrorism and other crimes; CSIS; the RCMP; and access to private communications, computer files and other information.

Senator Segal: Is the governing legislative authority the Anti-terrorism Act? What is the public authority under which this is being done? Is this being done under a series of statutes?

Mr. Moloney: In fact it is an initiative which is operated against the requirements of the Telecommunications Act, as well as the Charter of Rights and Freedoms, and the privacy legislation.

Senator Segal: Those are the governing authorities.

Mr. Moloney: Those are the relevant authorities.

Senator Eggleton: What is CSE?

Mr. Moloney: In terms of the amounts that are in these supplementary estimates, we have National Defence, CSE, RCMP, the Department of Justice, Industry Canada, and Public Safety and Emergency Preparedness Canada.

Senator Segal: I only ask the question because the government has just introduced a bill to create legislative authority, where it would suggest that the authority already exists for senior agencies within the federal Crown to be doing this work on behalf of national security.

Mr. Moloney: This is in support of the existing practices.

The Chairman: Senator Downe has a supplementary on that.

M. Moloney : La dernière question est probablement la plus simple. Je vais donc peut-être commencer par y répondre.

Le sénateur Segal : Faites, je vous en prie.

M. Moloney : Ce qu'on appelle habituellement le projet de loi Milliken de 1996 a établi le régime actuel qui permet d'émettre des mandats spéciaux du gouverneur général jusqu'à 60 jours après le retour des brefs d'élection. Les trois dernières fois, la pratique consistait à émettre des mandats d'une durée de 45 jours.

Le sénateur Segal : Soixante jours, et les 45 jours représenteraient la prolongation après le retour des brefs d'élection, qui a habituellement lieu un mois après le vote comme tel.

M. Moloney : Trois semaines.

Le sénateur Segal : Je vous remercie beaucoup de ces précisions.

M. Moloney : Pour ce qui des détails, le montant de 17 millions de dollars, dans les dépenses de la Défense nationale, qui serait affecté à l'interception légale des communications privées est un poste horizontal. Il s'inscrit dans ce que le gouvernement qualifie d'initiative d'accès légal, qui est coordonnée par Sécurité publique et Protection civile Canada à l'appui de la lutte contre le terrorisme et d'autres crimes, en collaboration avec le SCRS et la GRC. Elle permet l'accès aux communications privées, aux fichiers informatiques et à d'autres informations.

Le sénateur Segal : La loi habilitante est-elle la Loi antiterroriste? En vertu de quel pouvoir fait-on cela? L'interception se fait-elle sous le régime d'une série de lois?

M. Moloney : En fait, c'est une initiative menée en fonction des exigences de la Loi sur les télécommunications, de la Charte des droits et libertés et de la Loi sur la protection de la vie privée.

Le sénateur Segal : Ce sont là les textes habilitants.

M. Moloney : Effectivement.

Le sénateur Eggleton : Qu'est-ce que le CSC?

M. Moloney : En ce qui concerne les montants qui figurent dans le budget supplémentaire à l'étude, il y a la Défense nationale, le CSC, la GRC, le ministère de la Justice, Industrie Canada et Sécurité publique et Protection civile Canada.

Le sénateur Segal : Je pose la question uniquement parce que le gouvernement vient de déposer un projet de loi créant le pouvoir législatif, selon lequel les principaux organismes de l'État fédéral sont déjà habilités à faire ce travail au nom de la sécurité nationale.

M. Moloney : Il vise à appuyer les pratiques existantes.

Le président : Le sénateur Downe a une question supplémentaire à ce sujet.

Senator Downe: On that same topic, when I read this I was intrigued to note that National Defence is making the largest contribution and the Royal Canadian Mounted Police is second. I would have assumed that the RCMP and CSIS would have been larger contributors to this. Why is the Department of National Defence the largest contributor?

Mr. Moloney: As the senator pointed out, it is the communications security establishment within National Defence, which is working closely in conjunction with RCMP and CSIS.

With respect to the reserves, we do not have with us any interim objectives in terms of the 5,000 plus the 3,000. We can provide those if they are available.

Senator Segal: That was the quarterly report.

Mr. Moloney: Yes, the quarterly report. I believe that Minister Alcock may well speak tomorrow, as part of the improved reporting to Parliament, about timely reporting. As you know, the government currently has the monthly fiscal monitor that looks at the state of the government's aggregate spending and at categories, but it does not have a department-by-department update.

As we move to what we call the expenditure management information system, which will allow us to have a common approach, a common architecture across departments in terms of reporting to Parliament on our outcome objectives, how we did against those on an annual basis, and as we get that information in place and available to parliamentarians on an annual basis, that will be the first step towards being able to move in an intra-year way, by department.

Senator Segal: I assume, however, that Treasury Board — as is the case with management boards in the provinces — determines, on a quarterly basis, if not on a monthly basis, how all departments are doing as against their statutory expenditure levels. You have to do that to discharge your obligations.

My question is: Do you see any difficulty — aside from the fact that it would take time to develop and could not be done overnight — on a quarterly basis, with the public and Parliament having access to those same financial performance numbers so that there would be transparency and understanding and fewer dreadful surprises, either plus or minus, at the end of the fiscal year? I am talking from a point of view of your process. The politics is for the minister and others to address, I understand that. Just from the point of view of the job you do, would it be made more difficult if that measure of transparency were available to the taxpayers or "shareholders?"

Mr. Moloney: Senator, you are pointing towards assessing the government's overall fiscal situation.

Senator Segal: I am thinking about department by department; I am more interested in that.

Le sénateur Downe : À ce même égard, quand j'ai lu ce passage, ma curiosité a été piquée de voir que c'est la Défense nationale qui fait la plus forte contribution, suivie de la Gendarmerie royale. J'aurais cru que la GRC et le SCRS auraient été les principaux organismes. Pourquoi est-ce la Défense nationale?

M. Moloney : Comme l'a fait remarquer le sénateur, le Centre de sécurité des communications qui relève de la Défense nationale travaille en étroite collaboration avec la GRC et le SCRS.

Pour ce qui est de l'ajout à la réserve, je n'ai pas d'information sur les objectifs provisoires relatifs à l'ajout de 5 000, plus 3 000. Nous vous obtiendrons les renseignements s'ils existent.

Le sénateur Segal : C'était le rapport trimestriel.

M. Moloney : Oui, le rapport trimestriel. Le ministre Alcock pourrait fort bien parler demain de l'établissement opportun de rapports, dans le cadre des efforts en vue d'améliorer les rapports présentés au Parlement. Comme vous le savez, le gouvernement dispose actuellement de la revue financière mensuelle qui analyse l'état de l'ensemble des dépenses gouvernementales et les catégories, mais il ne se fait pas de mise à jour par ministère.

À mesure que nous faisons la transition vers ce que nous appelons le système d'information sur la gestion des dépenses, qui nous permettra d'avoir une approche commune, une infrastructure commune à tous les ministères, pour produire les rapports au Parlement sur nos objectifs communs, sur l'atteinte de ces objectifs en cours d'exercice, et lorsque nous aurons cette information et que nous la mettrons chaque année à la disposition des parlementaires, nous aurons franchi la première étape vers la production de données par ministère en cours d'exercice.

Le sénateur Segal : Je suppose toutefois que le Conseil du Trésor — comme c'est le cas des conseils de gestion dans les provinces — détermine, chaque trimestre, si ce n'est chaque mois, où en sont tous les ministères par rapport à leurs niveaux de dépenses législatives. Il faut qu'il le fasse pour s'acquitter de ses obligations.

Voici ma question : mis à part le fait qu'il faudrait du temps pour le faire, qu'il est impossible de le faire du jour au lendemain, entrevoyez-vous des difficultés à ce que le Parlement et le grand public aient sur une base trimestrielle accès à ces mêmes données sur le rendement financier, de sorte que le processus serait transparent, qu'on le comprendrait mieux et qu'on s'éviterait des surprises désagréables à la fin de l'exercice? Je parle du point de vue du processus. La politique relève du ministre et d'autres personnes, je le sais. Mais du strict point de vue du travail que vous faites, vous rendrait-on la tâche plus difficile en offrant cette transparence aux contribuables, qui sont nos « actionnaires » en quelque sorte?

M. Moloney : Sénateur, vous vous dirigez vers une évaluation de la situation budgétaire globale du gouvernement.

Le sénateur Segal : Je songe plutôt à une évaluation par ministère. C'est ce qui m'intéresse davantage.

Mr. Moloney: Department by department, the monthly fiscal monitor gives us the best bottom-line assessment in aggregate. I believe the challenge of moving from informing Parliament for appropriations authority purposes to requesting appropriations versus reporting, would be significant in terms of building an understanding — not just with parliamentarians, but also the public in general — in terms of what is the normal rhythm and flow of funds in the course of a fiscal year, and what would be a sign of normal or good management, and what would be a sign of the spending pace through the year.

Senator Segal: If we took a specific example, such as I referenced in my first round, the proposal with respect to compassionate leave and support therefrom, clearly the government had a duty to set an infrastructure in place to provide a basis for the funding applications to be processed and tell the resources officers across the country and that has a cost whether one person applies or millions apply. I understand that. One would better understand how that is proceeding, quarter by quarter, rather than waking up to see that we spent $27 million on infrastructure to deliver, but only $9 million was actually paid out, which I am sure is as troubling to the public servants who are honourably involved in that program as it is to any of the parliamentarians who may be concerned. Would transparency not allow public servants who work hard to have it done right to do that more quickly than they are able to do so because of the lack of clarity in our present context?

Mr. Moloney: That is obviously a hypothetical situation.

Senator Segal: It is indeed.

Mr. Moloney: It is fair to say that, in any existing program, let alone new, to be able to understand the lags between expected application rates and expected payout rates, it is critical that part of Treasury Board's role is to ensure we have in place, good tracking and reporting systems not just on an annual basis, but on a much more frequent basis in order for managerial and ministerial response, where appropriate. Whether public transparency would aid that or not is a different question.

Senator Eggleton: I appreciate Senator Segal's comparison with what is done in the private sector as it relates to quarterly reporting. I appreciate the answer as well. However, that raises a question in my mind. I read an article in a newspaper in the last couple of days — and I do not know if it is accurate or not — where the writer suggested that the public service spends about 30 per cent of its time reporting on the other 70 per cent of its time. In a private sector analysis, that would be considered extremely inefficient.

Senator Segal: Post-Enron the private sector might be doing some of the same things.

M. Moloney : La revue financière mensuelle est ce qui nous donne la meilleure évaluation finale de l'ensemble, ministère par ministère. Selon moi, le défi de passer à de l'information communiquée au Parlement pour faire approuver des crédits à des demandes de crédits contre la production de rapports serait imposant pour ce qui est de renseigner non seulement les parlementaires, mais également le public canadien, sur le rythme normal des dépenses et les mouvements de fonds en cours d'exercice, sur ce qui est un signe de gestion normale ou bonne et ce qui serait indicatif du rythme des dépenses tout au long de l'année.

Le sénateur Segal : Prenons un exemple précis comme celui que j'ai utilisé au premier tour de table, soit le projet relatif aux prestations pour soignants. Le gouvernement avait nettement le devoir de mettre en place une infrastructure pour permettre le traitement des demandes de prestations et renseigner les agents des ressources répartis d'un bout à l'autre du pays, infrastructure qui a un coût, que l'on reçoive des millions de demandes ou une seule. J'en suis conscient. On comprendrait mieux ce qui se passe trimestre par trimestre plutôt que d'avoir un dur réveil et de constater que nous avons dépensé 27 millions de dollars pour une infrastructure mais que seulement 9 millions de dollars de prestations ont été versés. Cet état de faits, j'en suis sûr, laisse perplexes autant les fonctionnaires qui travaillent honnêtement à ce programme que les parlementaires intéressés. La transparence ne permettrait-elle pas aux fonctionnaires qui s'efforcent de bien faire les choses de le faire plus rapidement qu'ils ne le peuvent actuellement, à cause du manque de clarté causé par le contexte actuel?

M. Moloney : Nous parlons évidemment d'un cas hypothétique.

Le sénateur Segal : Effectivement.

M. Moloney : Il est juste de dire que, dans tout programme en place, pour pouvoir connaître l'écart dans le temps entre les taux prévus de présentation de demandes et les taux prévus de versement des prestations, il est essentiel que le rôle du Conseil du Trésor soit, en partie, de faire en sorte que nous avons en place de bons systèmes de suivi et de production de rapports non seulement sur une base annuelle, mais sur une base beaucoup plus fréquente, de manière à ce que la direction et le ministre puissent au besoin donner un coup de barre. Savoir si la transparence aiderait ou pas est une tout autre paire de manches.

Le sénateur Eggleton : La comparaison faite par le sénateur Segal avec ce qui se fait dans le secteur privé au sujet des rapports trimestriels me plaît bien. J'ai aussi bien aimé la réponse. Toutefois, cela suscite chez moi une interrogation. J'ai lu il n'y a pas longtemps un article de journal — j'ignore si l'information est exacte —, dans lequel l'auteur laissait entendre que la fonction publique consacre à peu près 30 p. 100 de son temps à faire rapport sur les 70 p. 100 qui restent. Dans une analyse du secteur privé, cela serait considéré comme étant très inefficace.

Le sénateur Segal : Après l'affaire Enron, le secteur privé va peut-être devoir s'y mettre également.

Senator Eggleton: Is that a fair assumption? If this is a matter, if we are to get into quarterly reporting that we have to look at the entire reporting system? You provide many reports. Does that 30 per cent figure seem real?

Mr. Moloney: It seems somewhat of an exaggeration, but that might depend on the individual public servant. In relation to those of us whose job nit is to report to Parliament, the figure would be somewhat higher. That is a significant part of the sector that I am leading.

There are a significant number of reports within departments to Treasury Board and to Parliament in general. One of the management agenda objectives is to streamline reporting internally as well as to Parliament so that we can be not only more effective, but also more efficient as we do that reporting.

Assessing what will be useful internal reporting to parliamentarians is clearly an important objective on which we want to consult. We would do that so that, as the senator says, if managerial information systems are required to support good management, you do not make decisions without the information.

Senator Segal: Just so I understand Treasury Board's authority in these matters, if you had been appraised — and this is hypothetical — that the administrative costs for the compassionate care leave program were running well ahead of the actual disbursement relative to recipients and you were aware of that on a real-time basis, do you have the authority to intervene to try to arrest some of that expenditure, or is that outside your authority because the program is being operated under the statute of another department?

Mr. Moloney: Treasury Board has a clear role in terms of overseeing ministers' and deputies' accountabilities toward the good, prudent management of their departments. That would give Treasury Board the scope to ask questions and obtain information. However, it is not that it is another department. Treasury Board ministers are not in the business of formally approving funds for statutory uses.

Senator Segal: Would the Comptroller General intervene and stop it, or does anyone undertake a CFO function?

Mr. Moloney: The Comptroller General would report to Treasury Board. That good management and overall fiduciary responsibility role does lie with the board, apart from the specific approval. Yes, the questions could be asked. The studies could be launched, and a minister and deputy could be asked to explain their strategy.

Senator Downe: Is that true even in regard to statutory funding?

Le sénateur Eggleton : Est-ce une hypothèse honnête? Si c'est vrai, faudra-t-il remettre en question tout le système de production de rapports si nous voulons instituer des rapports trimestriels? Ce chiffre de 30 p. 100 vous semble-t-il fondé?

M. Moloney : Il semble quelque peu exagéré, mais cela dépend peut-être du fonctionnaire visé. Pour ceux d'entre nous dont le travail consiste à produire des rapports pour le Parlement, le pourcentage pourrait être un peu plus élevé. Cette tâche absorbe beaucoup de temps dans le secteur que je dirige.

Un nombre important de rapports destinés au Conseil du Trésor et au Parlement sont en règle générale produits dans les ministères. Un des objectifs du programme de gestion est de simplifier la production des rapports internes et des rapports présentés au Parlement de manière à ce que nous puissions êtres non seulement plus efficaces, mais également plus efficients.

L'évaluation de ce qui sera utile comme rapport interne aux parlementaires est de toute évidence un objectif important au sujet duquel nous souhaitons avoir des consultations. Nous le ferions pour que, comme le dit le sénateur, si des systèmes d'information des gestionnaires sont nécessaires pour soutenir une bonne gestion, les décisions ne soient pas prises dans l'ignorance.

Le sénateur Segal : Simplement pour bien comprendre l'autorité du Conseil du Trésor à ces égards, si vous appreniez en temps réel — il s'agit toujours d'un cas hypothétique — que le coût administratif du programme de prestations pour soignants était bien supérieur aux prestations effectivement versées, pourriez-vous intervenir pour tenter de mettre un frein à certaines de ces dépenses ou cela vous échapperait-il parce que le programme est administré par un autre ministère?

M. Moloney : Le Conseil du Trésor a un rôle bien défini à assumer, en ce sens qu'il doit surveiller la reddition de comptes des ministres et sous-ministres de manière à s'assurer qu'ils font une gestion prudente et bonne de leur ministère. Il aurait donc la marge de manoeuvre voulue pour poser des questions et obtenir des renseignements. Le problème n'est pas cependant que le programme est administré par un autre ministère, mais bien que les ministres du Conseil du Trésor n'ont pas l'habitude d'approuver officiellement les dépenses législatives.

Le sénateur Segal : Le contrôleur général interviendrait-il et y mettrait-il le holà, ou quelqu'un se charge-t-il d'assumer la fonction de directeur des finances?

M. Moloney : Le contrôleur général ferait rapport au Conseil du Trésor. La responsabilité fiduciaire générale et la responsabilité d'une bonne gestion sont des rôles qui appartiennent au Conseil du Trésor, mis à part l'approbation particulière. Oui, des questions pourraient être posées. Des études pourraient être lancées et un ministre ou sous-ministre, prié d'expliquer sa stratégie.

Le sénateur Downe : Est-ce également vrai pour les dépenses législatives?

Mr. Moloney: Under the general auspices of good management, that would be done. I stand to be corrected, but Treasury Board cannot step in and change statutory aspects. These are programs, the nature of which Parliament has specifically approved.

Senator Downe: If you detect a problem in the delivery of a program — and I referenced my earlier question to the Guaranteed Income Supplement — what I heard you saying is that Treasury Board could do a study or review of the problem; is that correct?

Mr. Moloney: Treasury Board could request a deputy and a minister to explain their strategies in respect of any identified problems.

Senator Downe: You have now been made aware of the problem in the delivery of the Guaranteed Income Supplement. I have tons of information in my office that I can send you. It has been documented by a host of outside groups as well, that the objectives of the program that Parliament approved for low-income seniors are not being met because of the delivery problems in the program. The Parliamentary intention is not being followed up. That would seem to be of interest to Treasury Board. Would you conduct a review or request some studies?

Mr. Moloney: I will be happy to let the senator know what the government is doing in particular in response to that situation.

Senator Downe: Thank you, but I have already heard that in letters to the Prime Minister, ministers and others.

The government is making what they call a best effort. Many people would argue that that is not good enough because they are not reaching the people who need the money the most, the people who do not have lobbyists running around Ottawa or advocates in Parliament. They need the help, and they need it now. They are socially isolated. They may have difficulty filling out forms. Perhaps the language is too difficult to understand. Hundreds of thousands of low-income seniors are not getting the funds that Parliament wanted them to get. Particularly with winter approaching and high heating costs, the Treasury Board should ask hard questions about how that program can be delivered to meet the objective that Parliament outlined it wanted to achieve. Thank you.

The Chairman: Our time is up. I know, Mr. Moloney, that you have had experience in CIDA. I will try to squeeze in one short question in relation to that. The G8 ministers and leaders met in Kananaskis back in 2002. We are now close to 2006. In 2002, they agreed that they would come up with a fund to help solve the problems in Africa. At that time, Canada pledged $100 million. We passed a bill in the Senate called the Jean Chrétien Bill in support of Africa. Here we are in the supplementary estimates on page 19 asking for funding of $100 million to allow the Canadian International Development

M. Moloney : On le ferait en fonction du principe de bonne gestion. Il se peut que je me trompe, mais le Conseil du Trésor ne peut s'interposer et changer des aspects législatifs. Ce sont des programmes dont la nature a été expressément approuvée par le Parlement.

Le sénateur Downe : Si vous repérez un problème dans l'exécution d'un programme — et j'en reviens à ma question précédente au sujet du Supplément de revenu garanti —, ce que j'ai compris de vos propos, c'est que le Conseil du Trésor pourrait mener une étude ou examiner le problème. Est-ce bien cela?

M. Moloney : Le Conseil du Trésor pourrait demander à un ministre ou à un sous-ministre d'expliquer sa stratégie par rapport au problème repéré.

Le sénateur Downe : Vous venez d'être avisé d'un problème dans l'exécution du programme du Supplément de revenu garanti. J'ai dans mon bureau des tonnes de renseignements que je peux vous envoyer. Le problème est documenté par une foule d'organismes de l'extérieur également, soit que les objectifs du programme approuvé par le Parlement à l'intention des personnes âgées à faible revenu ne sont pas atteints en raison de problèmes affectant l'exécution du programme. On ne donne pas suite à l'intention du législateur. Voilà qui semblerait être d'intérêt pour le Conseil du Trésor. Feriez-vous un examen ou demanderiez-vous des études?

M. Moloney : Je communiquerai avec plaisir au sénateur ce que fait le gouvernement à cet égard.

Le sénateur Downe : Merci, mais cette réponse m'a déjà été servie par le premier ministre, des ministres et d'autres personnes auxquels j'ai écrit.

Le gouvernement déploie ce qu'il appelle ses meilleurs efforts. Bon nombre soutiendraient que ce n'est pas assez parce que ces efforts n'atteignent pas les personnes qui ont le plus besoin de cet argent, celles qui n'ont pas de démarcheurs à Ottawa ou de défenseurs au Parlement. Elles ont besoin de ce soutien et elles en ont besoin tout de suite. Elles sont socialement isolées. Elles ont peut-être de la difficulté à remplir des formulaires. Peut-être les termes employés sont-ils trop difficiles à comprendre. Des centaines de milliers de personnes âgées à faible revenu n'obtiennent pas l'aide financière que souhaitait leur donner le Parlement. À l'approche plus particulièrement de l'hiver, étant donné le coût élevé du chauffage, le Conseil du Trésor devrait examiner de près comment est exécuté ce programme de manière à lui faire atteindre les objectifs définis par le Parlement. Je vous remercie.

Le président : Nous avons épuisé le temps dont nous disposions. Monsieur Moloney, je sais que vous avez déjà travaillé à l'ACDI. Je vais tenter d'insérer une toute petite question à ce sujet. Les ministres et chefs d'État du G8 se sont réunis à Kananaskis en 2002. Nous sommes presque en 2006. En 2002, ils se sont entendus pour établir un fonds qui aiderait à régler les problèmes avec lesquels sont aux prises les pays d'Afrique. Le Canada avait alors promis d'investir 100 millions de dollars. Le Sénat a adopté un projet de loi à l'appui de l'Afrique qu'on appelle le projet de loi de Jean Chrétien. Ne voilà-t-il pas qu'à la page 21 du Budget supplémentaire des

Agency to make investment contributions to the Canadian Investment Fund in Africa in accordance with section 3 of the Canada Fund for Africa Act.

I have been told that not one cent of money has yet been spent in support of the health and other needs of Africans, promised as early as 2002. Why is it taking so long, and why was it not put in the Main Estimates, pursuant to Royal Assent being given to the bill? Why has this taken so long? Why has no money been paid by CIDA towards this important initiative?

Mr. Moloney: The Kananaskis commitment did refer to a $100 million private sector fund in support of private sector development in Africa within a larger $500 million Canada Fund for Africa that was funded under the Canada Fund for Africa Act. The resources in that broader fund have been entirely committed. Significant portions of that have been expended, and the balance of that will be expended, I believe, by next year.

The Chairman: The balance of the $100 million?

Mr. Moloney: The other $400 million. The particular $100 million that is the subject of these supplementary estimates is for the Canada Investment Fund for Africa, which was one of the initiatives within the broader Canada Fund for Africa. This initiative took considerable time to unfold. In fact, there was a worldwide competition for a fund manager to be identified. That took considerable time.

The Chairman: Were you able to find a Canadian fund manager for it?

Mr. Moloney: The winner in the competition was a partnership between two firms. To negotiate and sign a funding agreement between the government and those two partner firms, one of which was Canadian, did take considerably longer. That funding agreement was only finalized and signed since the Main Estimates were tabled in the house. Thus, the government has come forward seeking this authority.

Since the fund managers had an initial group of investors, we did have recourse to Treasury Board vote 5 for an initial draw down against this authority, since those initial co-investors' contributions would have otherwise been lost.

The Chairman: Thank you for that. Mr. Moloney, this was your first appearance before this committee. You have done a superb job in answering a variety of difficult questions. Congratulations. Ms. Danagher, thank you for your help at this committee.

This concludes our meeting today. Our next meeting will be tomorrow night, and at that time we will have before us the President of the Treasury Board, the Honourable Reg Alcock.

The committee adjourned.

dépenses, on demande 100 millions de dollars de plus pour permettre à l'Agence canadienne de développement international de faire des contributions au Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique, conformément à l'article 3 de la Loi sur le Fonds du Canada pour l'Afrique.

J'ai appris que pas un seul cent n'avait encore été versé à l'appui des besoins de santé et des autres besoins des Africains, tel que promis dès 2002. Pourquoi faut-il autant de temps et pourquoi cette aide ne figurait-elle pas dans le Budget principal des dépenses, suite à la sanction royale du projet de loi? Pourquoi a-t-il fallu attendre si longtemps? Pourquoi l'ACDI n'a-t-elle pas financé cette importante initiative?

M. Moloney : L'engagement pris à Kananaskis mentionnait effectivement un fonds de 100 millions de dollars du secteur privé à l'appui du développement en Afrique, dans le cadre d'un fonds plus important de 500 millions de dollars, soit le Fonds du Canada pour l'Afrique, qui était financé sous le régime de la Loi sur le Fonds du Canada pour l'Afrique. Les ressources de ce Fonds du Canada ont été entièrement versées. En fait, d'importantes dépenses ont été engagées, et le reste le sera, je crois, d'ici à l'an prochain.

Le président : Le reste des 100 millions de dollars?

M. Moloney : Les autres 400 millions. La tranche de 100 millions de dollars dont il est question dans le budget supplémentaire à l'étude est destinée au Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique, une des initiatives relevant du fonds plus général pour l'Afrique. Cette initiative a mis bien du temps à voir le jour. En fait, il a fallu tenir un concours à l'échelle mondiale pour lui trouver un gestionnaire. C'est ce qui a pris tant de temps.

Le président : Avez-vous réussi à trouver un gestionnaire?

M. Moloney : L'entreprise retenue était un partenariat de deux firmes. La négociation et la signature d'une entente de financement par le gouvernement et ces deux partenaires, dont l'un est canadien, a pris beaucoup plus de temps. L'entente n'a été finalisée et signée qu'après le dépôt à la Chambre du Budget principal des dépenses. C'est ce qui explique que le gouvernement demande maintenant l'autorisation de faire la dépense.

Comme les gestionnaires du fonds avaient un groupe initial d'investisseurs, nous avons fait une première ponction dans le crédit 5 du Conseil du Trésor étant donné qu'autrement, nous aurions perdu les contributions des co-investisseurs initiaux.

Le président : Je vous remercie de cette réponse. Monsieur Moloney, c'était votre premier témoignage devant notre comité. On vous a posé diverses questions très difficiles, et vous vous en êtes fort bien sorti. Mes félicitations! Madame Danagher, je vous remercie de l'aide fournie au comité.

Voilà qui met fin à la réunion d'aujourd'hui. Nous siègerons à nouveau demain soir, lorsque nous accueillerons l'honorable Reg Alcock, président du Conseil du Trésor.

La séance est levée.

OTTAWA, Wednesday, November 16, 2005

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:37 p.m. to examine the expenditures set out in the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2006.

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

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I would like to call the forty-sixth meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order. I would like to remind honourable senators that this committee's field of interest is government spending, either directly through the estimates or indirectly through bills that provide borrowing authority or bear upon the spending proposals that are identified in the estimates.

[*Translation*]

On November 1, 2005, our committee received an order of reference to examine and report on Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2006. This is the committee's second meeting devoted to the study of the supplementary estimates.

[*English*]

Joining us this evening to discuss the Supplementary Estimates (A) is the President of the Treasury Board, the Honourable Reg Alcock. This is his fourth appearance before our committee this session.

Mr. Alcock holds a master's of public administration from Harvard University. He entered political life in 1988, serving as a member of the Manitoba Legislative Assembly. In 1993, Mr. Alcock was first elected to the House of Commons as the member of Parliament for Winnipeg South, and re-elected in 1997, 2000 and 2004. He was appointed President of the Treasury Board in December 2003 and was reappointed in July 2004.

I would also like to welcome back once again two officials from the Treasury Board Secretariat Expenditure Management Sector, Mr. David Moloney, the Assistant Secretary and Ms. Laura Danagher, the Executive Director, expenditure operations and estimates directorate.

Minister, you now have the floor. Following your presentation, I know that honourable senators will have a few questions they would like to put to you. We look forward to your remarks.

The Honourable Reg Alcock, P.C., M.P., President of the Treasury Board: Thank you, Senator Oliver. I appreciate the lavish introduction; there should have been a drum roll there. I have never been introduced like that at a committee before.

I am pleased to be here. As I have said in the past, I have enjoyed our discussions when I appear before this committee and I look forward to today's dialogue.

OTTAWA, le mercredi 16 novembre 2005

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 37, pour examiner les dépenses projetées dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006.

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

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, je déclare ouverte cette 46e séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales. J'aimerais vous rappeler que notre comité s'intéresse aux dépenses publiques, à la fois celles prévues dans le budget des dépenses et celles pouvant être engagées en vertu de mesures législatives conférant des pouvoirs d'emprunter ou portant sur les propositions de dépenses mentionnées dans le budget.

[*Français*]

Le 1er novembre 2005, notre comité a été autorisé à étudier, afin d'en faire rapport, le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006. Ceci est notre deuxième réunion consacrée à l'étude du Budget supplémentaire des dépenses.

[*Traduction*]

Le président du Conseil du Trésor, l'honorable Reg Alcock, est ici ce soir pour discuter du Budget supplémentaire des dépenses (A). Cette session, c'est la quatrième fois qu'il comparaît devant notre comité.

M. Alcock détient une maîtrise en administration publique de l'Université Harvard. Il est entré en politique en 1988, en tant que député à l'Assemblée législative du Manitoba. En 1993, M. Alcock a été élu une première fois à la Chambre des communes, comme représentant de la circonscription de Winnipeg-Sud, et il a été réélu en 1997, 2000 et 2004. Il a été nommé président du Conseil du Trésor en décembre 2003 et a été reconduit dans ses fonctions en juillet 2004.

Je tiens également à souhaiter la bienvenue parmi nous à deux fonctionnaires du Secteur de la gestion des dépenses du Secrétariat du Conseil du Trésor : M. David Moloney, secrétaire adjoint, et Mme Laura Danagher, directrice exécutive, Direction des opérations des dépenses et des prévisions budgétaires.

Monsieur le ministre, je vous cède la parole. Je sais que les honorables sénateurs voudront vous poser quelques questions après votre déclaration. Nous sommes impatients d'entendre vos remarques.

L'honorable Reg Alcock, C.P., député, président du Conseil du Trésor : Merci, sénateur Oliver. J'apprécie cette présentation flatteuse; il ne manquait plus que le roulement de tambour. C'est la première fois qu'on me présente ainsi devant un comité.

Je suis heureux d'être ici. Comme je l'ai déjà dit, j'ai trouvé mes discussions avec ce comité fructueuses et je me réjouis de les poursuivre aujourd'hui.

You mentioned Mr. Moloney, who is new to Treasury Board since our last appearance here, and we are delighted to have Mr. Moloney join us. Ms. Danagher has been here before with Mr. Newell, who has now gone to Queen's University to opine on all of this stuff. No doubt, he will be writing notes to you in the future.

I would like to start by thanking all members of this committee. Your work is important and your insights and recommendations have been valuable in ensuring that we continue to make improvements in how we manage the public sector.

We recently responded to two reports from this committee. In our response to your eleventh report, concerning foundations, we indicated that the government will continue to pursue active steps to strengthen overall accountability and transparency relating to transfer payments to foundations, and do so in a manner that respects the independence of these organizations.

In regards to your twelfth report concerning officers of Parliament, we agreed with the committee's recommendation, and are in the process of implementing a pilot project for a new funding and oversight mechanism for the 2006-07 and 2007-08 estimates process for agents of Parliament.

Your diligence in reviewing the supplementary and Main Estimates is appreciated. You will remember that last March I tabled a proposed package of reforms with regard to TB Vote 5 with this committee. Many of those changes have already been adopted such as changes to the introduction of the Main Estimates. As Mr. Moloney indicated yesterday, the final step is to adopt the changes being proposed to TB Vote 5 wording as well as to get the TB approval for the revised set of criteria. We intend to include the new Vote wording in the upcoming 2006-07 Main Estimates.

In addition, we have improved the information relating to the allocation of TB Vote 5 in these supplementary estimates by providing more context as to why the allocation was approved. For example, before we would have indicated the department and the amount allocated from Vote 5, we are now providing an overview of the rationale behind the recommendation.

I am also pleased to hear that are you in favour of the changes we continue to introduce into the estimates documents themselves. In particular this year we have tried to increase the transparency around the transfer of money previously approved by Parliament between various departments. This remains an ongoing process and there will be more improvement in the future.

Vous avez mentionné M. Moloney, qui est un nouveau venu chez nous; il n'était pas encore au Conseil du Trésor lors de notre dernière comparution. Nous sommes enchantés qu'il nous accompagne. Mme Danagher, pour sa part, est déjà venue ici avec M. Newell, qui travaille maintenant à l'Université Queen's où il donne son avis sur toutes ces questions. Il vous écrira certainement.

Je voudrais commencer par remercier tous les membres de ce comité. Vous accomplissez un travail important, et vos recommandations et observations sont précieuses pour que nous puissions continuer d'améliorer nos méthodes de gestion dans le secteur public.

Nous avons récemment répondu à deux rapports de ce comité. Dans notre réponse à votre onzième rapport, qui concernait les fondations, nous avons indiqué que le gouvernement continuera à prendre des mesures actives pour renforcer la reddition de comptes et accroître la transparence en général en ce qui concerne les paiements de transfert aux fondations, et qu'il le fera dans le respect de l'indépendance de ces organisations.

Pour ce qui est du douzième rapport, sur les hauts fonctionnaires du Parlement, nous avons souscrit à la recommandation du comité, et nous sommes en train de mettre en oeuvre un projet pilote d'instauration d'un nouveau mécanisme de financement et de surveillance visant les agents du Parlement pour les processus de prévisions budgétaires de 2006-2007 et 2007-2008.

Nous vous savons aussi gré de la diligence avec laquelle vous examinez le Budget principal des dépenses et les Budgets supplémentaires des dépenses. Vous vous souviendrez qu'en mars dernier, j'ai présenté au comité un ensemble de réformes à l'égard du crédit 5 du Conseil du Trésor. Plusieurs éléments ont déjà été mis en oeuvre, dont les modifications touchant le libellé de l'introduction du Budget principal des dépenses. Comme M. Moloney le soulignait hier devant vous, la dernière étape consistera à modifier la formulation du crédit 5, ainsi qu'à soumettre à l'approbation du Conseil du Trésor la nouvelle série de critères. Nous avons l'intention d'utiliser la nouvelle formulation dans le Budget principal des dépenses de 2006-2007.

De plus, nous avons amélioré les données contenues dans le Budget supplémentaire des dépenses relativement à l'affectation du crédit 5 du Conseil du Trésor, en donnant plus d'information contextuelle pour en justifier l'approbation. Par exemple, auparavant, nous indiquions seulement le ministère et le montant accordé en vertu du crédit 5, alors que maintenant, nous présentons en plus un résumé de la justification qui sous-tend la recommandation.

Je suis aussi heureux du fait que vous appuyez les changements que nous continuons d'apporter aux documents budgétaires. Cette année, en particulier, nous avons tenté d'accroître la transparence à l'égard des transferts de fonds entre les ministères, transferts qui ont été approuvés au préalable par le Parlement. Ce processus est continu, et d'autres améliorations suivront.

Mr. Moloney also provided an excellent overview of the contents of the supplementary estimates that I tabled in the house on October 27. He and Ms. Danagher also explained the process that ensures the functioning of government during an election. I want to assure the committee that we will be back to you on the undertakings that were made yesterday. Of course, I look forward to answering any additional questions you may have for me this evening.

I want to talk about the plans to improve the public sector management as set out in a paper submitted for discussion entitled: *Management in the Government of Canada: A Commitment to Continuous Improvement* that I tabled October 25. This plan brings together all of the initiatives that are underway to make government more accountable, responsive and innovative. It puts in place a system of checks and balances to strengthen public sector management. It also provides a solid foundation for the future to meet Canadians' high expectations of service excellence. It provides our talented public service managers and employees with the flexibility, training and tools they need to continue to serve Canadians through innovative and responsive policies, programs and services. At the same time, it ensures that we have the right oversight, transparency and accountability mechanism to demonstrate to Canadians that we are managing their tax dollars well.

The measures we are taking to enhance Parliament's ability to hold the government to account by providing better and timelier information to parliamentarians are a key priority in our management improvement agenda. The government will table before Parliament each year an overall strategic plan to help with the assessment of spending proposals. It will also report annually on the state of management including human resource management.

Expenditure management will also be results-driven which means better information management. The approaches we are developing for expenditure management will help us better set priorities, plan budgets and allocate funds to ensure long-term stability.

As Mr. Moloney explained yesterday, more accurate performance information will be captured and used by our newly developed expenditure management information system to inform new investments and reallocations as well as generate the Main Estimates tabled in Parliament.

Over the past few years we have been building on our commitment to improve government's reporting to parliamentarians and Canadians by introducing a number of changes in the form and content of supplementary estimates and in this way provide clearer information on the relationship between the spending of taxpayers' money and government priorities.

M. Moloney vous a présenté hier un excellent survol du contenu du Budget supplémentaire des dépenses que j'ai déposé à la Chambre le 27 octobre. Lui-même et Mme Danagher ont aussi expliqué les dispositions en place pour assurer le fonctionnement du gouvernement en période électorale. Je tiens à garantir aux membres du comité que nous leur ferons rapport au sujet des engagements que nous avons pris hier. Évidemment, je suis impatient de répondre à toute question supplémentaire que vous voudrez me poser ce soir.

J'aimerais vous parler de nos plans d'amélioration de la gestion dans le secteur public, comme prévu dans le document de travail intitulé *L'amélioration constante de la gestion au sein du gouvernement du Canada — Notre engagement*, que j'ai déposé le 25 octobre. Ce plan réunit en un seul document toutes les initiatives en cours qui visent à accroître la reddition de comptes, l'adaptabilité et l'innovation dans l'administration fédérale. Il établit un système de contre-vérification qui a pour objet de renforcer la gestion dans le secteur public et jette aussi des bases solides pour l'avenir, de manière à satisfaire aux attentes élevées des Canadiens en matière d'excellence du service. Le plan fournit également à nos talentueux employés et gestionnaires de la fonction publique la marge de manœuvre, la formation et les outils dont ils ont besoin pour continuer de servir les Canadiens au moyen de politiques, de programmes et de services innovateurs et adaptables. Parallèlement, il nous permet de nous assurer que nous disposons de mécanismes de surveillance, de transparence et de reddition des comptes appropriés pour montrer aux Canadiens que nous administrons judicieusement les fonds publics.

Les mesures que nous adoptons, pour accroître l'obligation qu'a le gouvernement de rendre des comptes en communiquant aux parlementaires une information améliorée et présentée au moment opportun, constituent une priorité essentielle de notre programme d'amélioration de la gestion. Par exemple, le gouvernement déposera chaque année au Parlement un plan stratégique global visant à favoriser l'évaluation des projets de dépenses. Il présentera aussi un rapport annuel sur l'état de la gestion, y compris celle des ressources humaines.

La gestion des dépenses sera axée sur les résultats, ce qui se traduira par une meilleure gestion de l'information. Le gouvernement élabore à l'égard de la gestion des dépenses une approche qui améliorera l'établissement des priorités, la planification budgétaire et l'affectation des fonds, par souci de stabilité à long terme.

Comme l'expliquait hier M. Moloney, notre nouveau système d'information sur la gestion des dépenses nous permettra de saisir et d'utiliser des renseignements plus précis, de manière à justifier les nouveaux investissements et les nouvelles réaffectations et à produire le Budget principal des dépenses déposé au Parlement.

Au cours des dernières années, nous avons tenu notre engagement d'améliorer les rapports présentés par le gouvernement aux parlementaires et aux Canadiens en apportant des modifications à la forme et au contenu des Budgets supplémentaires des dépenses, de manière à fournir des renseignements plus clairs sur le lien entre les dépenses de fonds publics et les priorités du gouvernement.

We have had some interesting discussions about how to revise the estimates so Parliament can more easily oversee government spending. These supplementary estimates continue to build on improvements that were presented in the last document as well as introducing some new elements. In particular, a table has been added to each organization's page to reflect all the transfers between votes, both within and across organizations including a full description of the specific initiative for which money has been realigned.

This new presentation format is helpful in reconciling the impact of these transfers on the total resources available to departments. It provides more visibility on the reallocation of funding between organizations.

I believe my officials mentioned these improvements in detail when they met with you yesterday. I want to stress the importance with which the government views the need for more transparency and accountability to Parliament and to Canadians. This commitment will continue to make us strive to find new ways to improve on the government's reporting process.

Accountability of ministers and senior officials has been a topic of great interest to both the government and parliamentarians for some time. Your committee has given considerable scrutiny to these issues lately and some of your members recently participated in a fact-finding mission about the role of accounting officers in the United Kingdom. In the course of developing our proposals, we certainly took the U.K. model into account. Our approach is outlined in our paper entitled: *Management in the Government of Canada: A Commitment to Continuous Improvement*, which I will summarize for you now.

A range of measures will support ministers in providing leadership on the direction and overall management of their organizations. They will receive detailed assurances that management control systems are in place, and regular accountability sessions with their deputy ministers take place on key management challenges.

To give greater effect to their accountability to Parliament, ministers will attend more parliamentary committee meetings to explain and account for management performance. Likewise to bolster oversight of management matters, Treasury Board will call upon ministers and their deputy ministers more frequently to report on strategic management and spending plans, performance, and key management challenges in their departments. To reinforce the management responsibilities of deputy ministers, the Financial Administration Act will be amended to give them more explicit statutory authority for day-to-day management matters under the minister, including signing the accounts of the organization.

Nous avons eu ici même des échanges intéressants sur la façon de réviser les prévisions budgétaires présentées au Parlement pour permettre à ce dernier de surveiller plus facilement les dépenses de l'État. Ces budgets supplémentaires des dépenses continueront de s'appuyer sur les améliorations qui ont été présentées dans le dernier document, ainsi que sur l'instauration de nouveaux éléments. Par exemple, une section a été ajoutée à la page de chaque organisation pour indiquer tous les virements entre crédits, tant à l'intérieur de l'organisation qu'entre entités, et pour décrire de façon complète l'initiative à laquelle les fonds réalignés sont spécifiquement destinés.

Cette nouvelle section aide à cerner l'incidence des transferts sur les ressources globales des ministères. Elle assure une plus grande visibilité au titre des réaffectations de fonds entre organisations.

Je crois que nos fonctionnaires ont expliqué en détail ces améliorations lors de la rencontre d'hier. Je tiens à souligner l'importance qu'accorde le gouvernement au besoin d'accroissement de la transparence et de la reddition de comptes au Parlement et aux Canadiens. Cet engagement nous incite à toujours nous efforcer de trouver de nouvelles façons d'améliorer la présentation de rapports par le gouvernement.

La reddition de comptes des ministres et des hauts fonctionnaires suscite depuis longtemps un vif intérêt chez les parlementaires et au gouvernement. Votre comité a surveillé ces questions de près dernièrement, et certains de vos membres ont participé, récemment, à une enquête sur le rôle des agents comptables au Royaume-Uni. Dans le cadre de l'élaboration de nos propositions, nous avons bien tenu compte du modèle britannique. Notre démarche est expliquée dans notre document intitulé *L'amélioration constante de la gestion au sein du gouvernement du Canada — Notre engagement*, que je vais maintenant vous résumer.

Un éventail de mesures aideront les ministres à assurer le leadership au chapitre de l'orientation et de la gestion globales de leur organisation. Ainsi, ils recevront des assurances détaillées que des systèmes de contrôle de gestion sont en place et que des séances périodiques de reddition de comptes sont tenues avec leurs sous-ministres au sujet des principaux défis de gestion.

De manière à mieux rendre compte au Parlement, les ministres prendront part à davantage de réunions de comités parlementaires pour fournir des explications et répondre des résultats associés aux activités de gestion. De même, afin de resserrer la surveillance des questions relatives à la gestion, les ministres et leurs ministères seront tenus, par le Conseil du Trésor, de rendre compte plus souvent de leurs plans stratégiques en matière de gestion et de dépenses, de leurs résultats, et des principaux défis sous l'angle de la gestion. Afin de renforcer les responsabilités des sous-ministres en matière de gestion, la Loi sur la gestion des finances publiques sera modifiée de manière à donner expressément aux sous-ministres un pouvoir de gestion des activités journalières relevant du ministre, y compris la signature des comptes de l'organisation.

We will be streamlining and refocusing the Treasury Board suite of management policies to bring increased clarity to the responsibilities of deputy ministers. A management accountability framework will be used as a comprehensive means of assessing management capacity within departments and across government. The driver of management improvement is not more rules — it is the right rules backed up by better information about management performance.

This very robust process will make clear who is responsible for what and mark a significant advance on current practices.

I am very interested in hearing suggestions from this committee on how the government might clarify and reinforce the accountability of ministers and senior officials. I am also happy to answer any of your questions on the government's plan in this regard and of course on the supplementary estimates.

I would be interested in some of the reaction and discussion about the management plan but if that interferes with the desire to deal with the estimates I would certainly be willing to come back on a separate occasion.

The Chairman: We will deal with the Supplementary Estimates (A) tonight, but normally the questions of honourable senators sometimes depart from the topic.

Senator Segal: I want to talk specifically about your perception of the progress of accrual accounting and the extent to which that progress will allow senior public servants and public servants generally, to operate in a more pragmatic fashion. I am interested in the funds that are not expended because of good administration, being carried over to be used in that same department's activities for the following year. Often, we see this with the compassionate leave program, which has become problematic. The take up of a program is not in the first year when people had hoped it might be. In the compassionate leave example, it takes some time to build up a balance between the requirements, the invitation to apply the actual take up and the appropriate expenditure of funds so your administrative overhang looks very much out of proportion in the first year.

There is little incentive to move in quickly and stop those administrative overhang expenditures because you can bank that to use it appropriately against the actual public policy goal that was intended in the subsequent year as might be the case in a private sector or not-for-profit organization.

Please share your view on that subject and the extent to which the existing rules might be moved in that respect.

En outre, nous simplifierons et réorienterons les politiques de gestion du Conseil du Trésor de façon à préciser les responsabilités des sous-ministres, et le Cadre de responsabilisation de gestion servira de mécanisme complet d'évaluation de la capacité de gestion dans les ministères et dans l'ensemble de l'administration fédérale. L'amélioration de la gestion ne repose pas sur la multiplication des règles, mais sur des règles judicieuses et fondées sur une meilleure information au sujet du rendement de gestion.

Il s'agit d'un processus très solide qui précisera les responsabilités et marquera d'importants progrès par rapport aux pratiques actuelles.

Comme je l'ai déjà dit, j'ai très hâte d'entendre les suggestions de ce comité sur la façon dont le gouvernement pourrait préciser les obligations redditionnelles des ministres et des hauts fonctionnaires. Je serai heureux de répondre à vos questions au sujet des plans du gouvernement à cet égard et aussi, bien entendu, en ce qui concerne les Budgets supplémentaires des dépenses.

J'aimerais entendre ce que vous avez à dire au sujet du plan de gestion, mais si vous préférez que nous parlions du budget, j'y reviendrai volontiers à une autre occasion.

Le président : Ce soir, nous parlerons du Budget supplémentaires des dépenses (A), mais il arrive que les questions des honorables sénateurs ne soient pas en lien direct avec le sujet traité.

Le sénateur Segal : J'aimerais particulièrement que vous nous donniez votre point de vue sur les progrès réalisés en matière de comptabilité d'exercice et que vous nous disiez dans quelle mesure ces progrès permettront aux hauts fonctionnaires et aux fonctionnaires en général de travailler de manière plus pragmatique. Je serais curieux de savoir combien d'argent un ministère peut économiser grâce à une bonne gestion et réutiliser l'année suivante. On le constate souvent dans le cas du congé pour raisons familiales, ce qui est devenu problématique. L'adoption d'un programme ne se fait pas au cours de la première année, comme les gens le souhaiteraient. Dans le cas du congé pour raisons familiales, un certain temps est nécessaire pour créer un équilibre entre les exigences du programme, les pressions pour l'adopter et l'octroi de fonds publics appropriés. De sorte que les dépenses administratives semblent démesurées la première année.

On est peu motivé à agir rapidement pour mettre un terme à cette accumulation de dépenses administratives parce qu'on peut réutiliser les fonds judicieusement pour satisfaire à l'objectif d'intérêt public prévu pour l'année suivante, comme ce pourrait être le cas dans une organisation du secteur privé ou sans but lucratif.

J'aimerais que vous nous disiez ce que vous en pensez, et dans quelle mesure les règles actuelles pourraient être modifiées en ce sens.

My second question relates to the issue of public transparency. I was at the comprehensive audit foundation meeting where you talked about some of the changes that you have been making. I think everybody in the room was impressed with both the direction and the substance of your talk.

The one question that remains is why government cannot work to a normative quarterly departmental, full disclosure of expenditures in and out, with the same level of discussion of materiality that we see in the private sector and aspects of the not-for-profit sector. Perhaps it is for no other reason than to avoid the build up of a problem over a fiscal year that becomes difficult to manage in the last quarter and often produces fodder for the Auditor General to offer a series of unsolicited opinions about value for money, which might be constructive depending on the circumstance. Obviously, quarterly financial disclosure will take time because it cannot be done overnight.

Yesterday, your officials were kind enough to explain the series of rules and various financing structures that are in place that differ, although there has been some rationalization under your leadership, to be fair.

To what extent do you think we could move to that?

I sense that public confidence in the system would be sustained if we knew that after a certain date, quarterly disclosure of all departmental expenditures, to the extent that there was variation from the plan and to the extent that issues had produced other pressures, would be a normative part of the system.

Mr. Alcock: Those are two huge questions, although there is an obvious direct relationship between them. I will state my current thinking on the matter, not the policy at this time. My thinking on a matter does not always have the habit of translating into policy.

Part of the issue is that we are grappling with Treasury Board because it has undergone some pretty massive changes over the last year and one half. It has been dealing with many issues and has done exceptionally well. Making these changes is akin to trying to change tires on a moving car. The organization has many responsibilities at the centre of government and continuing those functions and trying to do its usual business under a big change management agenda.

On the issue of accrual accounting, we have a foot in each camp, which I think is untenable. We have to take the full step but there is significant concern about doing so. I put that on the back burner until we released this other paper. I signalled to Mr. Moloney and Ms. Danagher that we need to sit down in a group for a more fulsome conversation about it.

The Chairman: What are your concerns?

Mr. Alcock: Until I have had that conversation, senator, it would be unfair of me to characterize my concerns. I can give you only a rough fix on it. Apparently, in Australia, where they have done this, there has been some difficulty in the transition. There was a conflict between Parliament's capacity and tradition of approving a year's appropriation as a finite piece as opposed to

Ma seconde question concerne le problème de la transparence aux yeux du public. J'ai assisté à la rencontre de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, au cours de laquelle vous avez parlé de certains des changements que vous avez effectués. Je crois que tous ceux qui étaient présents à cet événement ont été impressionnés par l'orientation et la teneur de votre discours.

Pourquoi le gouvernement ne pourrait-il pas travailler à la réalisation de rapports ministériels normatifs trimestriels de toutes les dépenses, aussi substantiels que ceux produits dans le secteur privé et les organisations sans but lucratif? Peut-être est-ce seulement pour éviter l'aggravation, au cours d'une année fiscale, de problèmes qui deviennent difficiles à gérer au dernier trimestre et qui amènent souvent la vérificatrice générale à émettre une série d'avis non sollicités, mais qui peuvent s'avérer constructifs, sur l'optimisation des dépenses. Évidemment, je sais que la préparation d'états financiers trimestriels prend du temps et qu'elle ne peut se faire du jour au lendemain.

Hier, vos fonctionnaires ont eu l'amabilité de nous expliquer les différentes règles et structures de financement particulières à votre organisation, même si, il faut le dire, il y a eu une certaine rationalisation sous votre gouverne.

Jusqu'où devons-nous aller, selon vous?

J'ai le sentiment qu'on maintiendrait la confiance de la population dans le système si on pouvait dire qu'à compter d'une certaine date — tout en mentionnant que d'autres problèmes nous empêchaient de le faire plus tôt —, il y aura systématiquement un rapport trimestriel de toutes les dépenses ministérielles.

M. Alcock : Il s'agit de deux questions cruciales, qui sont interreliées. Je vais vous dire ce que j'en pense, sans parler de politique. Mes opinions ne se traduisent pas toujours en politiques.

Il faut savoir que le Conseil du Trésor a connu d'énormes changements durant la dernière année et demie, et il nous donne du fil à retordre. Il a réglé de nombreux problèmes de manière extrêmement efficace. Mais faire ces changements, c'est un peu comme essayer de changer les pneus sur une automobile qui roule. Le Conseil du Trésor doit assumer beaucoup de responsabilités au sein du gouvernement, tout en continuant à fonctionner normalement, malgré la refonte de son programme de gestion.

Pour ce qui est de la comptabilité d'exercice, nous avons un pied dans chaque camp, et c'est intenable. Nous devons faire un choix, mais cela nous préoccupe énormément. Nous avons décidé d'attendre jusqu'à la sortie de notre prochain rapport. J'ai dit à M. Moloney et à Mme Danagher que nous devions nous rencontrer en groupe pour discuter de cette question en profondeur.

Le président : De quoi vous inquiétez-vous?

M. Alcock : Tant que je n'aurai pas eu cette discussion, sénateur, il serait injuste que je me prononce là-dessus. Je vous dirais cependant ceci : apparemment, en Australie, où on a fait la même chose que nous; la transition a été difficile. Il y avait un conflit entre la capacité et la tradition du Parlement d'approuver l'affectation de fonds pour un an et la gestion de l'attribution

the management of an ongoing stream of funds. The concerns are resolvable but it is a larger exercise than simply deciding one day to reformat the books. I am not saying that we should not do this because I think we should do it.

To your second question, we have committed to producing audited financial statements for each department by department, rather than the one chartered accounts. The work of bringing a department to the point of doing an attest audit is considerable. We are not accustomed to the practice and we do not have the systems in place to perform an audit on that basis. There is a great deal of re-organizing of the existing system to be done in order to do it. We do not have the underlying financial systems on a consistent basis across the government that would allow us to do it easily. The comptroller general is on a five-year time frame to put in place the financial management systems and the audit and accounting systems that will allow us to perform those kinds of audits.

The policy decision to do quarterly reporting would not be an issue. There would be benefits in the way that you describe, senator, although I have one suggestion. To get the accounts into the place where we could actually begin to do it in a competent way with the level of quality that you would expect will take some time.

I would be more than willing to come back and have the discussion on accrual accounting once I have had a more fulsome discussion with officials. In fairness to the folks who have to carry this out, I should do that first. We have had only one pass at this.

As far as priorities, I put it on the back burner until I finished other things. I recognize that we are half-way there because we have created a need to go back and reconcile our books regularly.

I would suggest that if the committee or a subcommittee of the committee were interested, I would encourage you to arrange either a formal hearing or a private meeting. I would facilitate a private meeting with the reporting-to-Parliament group at Treasury Board. There are many little "skunk works" inside Treasury Board that I am discovering. One small group has been pondering how we can improve reporting to Parliament by a process akin to what Senator Segal was suggesting. Currently, we put down a document before Parliament and that is it. As senators are aware, any kind of document in an organization is a living document and it changes. In government, expenditure patterns and management information change over time. They have a number of models by which we could make the information "evergreen" so you could tap into it to see how things are moving.

Certainly, on a transitional basis, there would be some difference between un-audited versus hard-audited information. To give you a sense of where things are going, the group has a number of ideas. Many of them are electronic-based to make

continue de fonds. Ce n'est pas un problème insoluble. Cependant, il ne suffit pas de décider un jour de refaire les livres comptables. Je ne dis pas pour autant qu'on ne doit pas travailler dans ce sens, bien au contraire.

À votre seconde question, je répondrai que nous nous sommes engagés à produire des états financiers ministériels vérifiés par chaque ministère plutôt que par un cabinet d'experts comptables. Cependant, amener les ministères à faire des vérifications d'attestation est un travail considérable. Nous n'y sommes pas habitués et les structures nécessaires ne sont pas en place. Il faudra faire une grande réorganisation. De plus, nous n'avons pas de systèmes financiers cohérents au gouvernement qui pourraient nous permettre de le faire plus facilement. Le contrôleur général a cinq ans pour mettre en œuvre les systèmes de gestion financière, de vérification et de comptabilité qui nous permettront de faire ce genre de vérifications.

Nous ne nous objectons pas à la production de rapports trimestriels. Comme vous l'avez fait remarquer, sénateur, il y aurait bien des avantages à le faire. Cependant, cela prendra du temps avant que les changements requis pour nous permettre de réaliser des rapports de qualité soient effectués.

Je suis tout à fait disposé à revenir vous voir pour parler de comptabilité d'exercice, mais après en avoir discuté préalablement plus en profondeur avec mes fonctionnaires. Je dois être juste envers eux. Après tout, ce sont eux qui appliquent les politiques. Nous n'avons eu qu'une seule occasion d'en parler jusqu'à maintenant.

Cependant, la comptabilité d'exercice n'est pas une priorité pour le moment; je m'en occuperai quand j'aurai complété d'autres projets. J'admets que le changement est à demi réalisé, parce que nous avons reconnu la nécessité de vérifier les livres comptables régulièrement.

Si le comité ou un sous-comité s'intéresse à la question, il peut organiser une rencontre informelle — ou officielle — avec le groupe du Conseil du Trésor chargé d'élaborer les rapports destinés au Parlement. Je pourrais vous y aider. De plus, je dois dire que je découvre plusieurs problèmes épineux au Conseil du Trésor. D'ailleurs, un petit groupe réfléchit à la façon dont nous pourrions améliorer nos rapports au Parlement en suivant une méthode analogue à celle que proposait le sénateur Ségal. Actuellement, nous déposons un document au Parlement et c'est fini. Comme les sénateurs le savent, les documents des organisations, quels qu'ils soient, sont constamment modifiés. Au gouvernement, les schémas de dépenses et les informations relatives à la gestion changent tout le temps. Il existe plusieurs façons de mettre à jour l'information pour permettre aux gens de se tenir au courant de l'évolution de la situation.

En période de transition, il y a une différence entre l'information non vérifiée et celle qui l'est. En outre, pour vous donner un aperçu de l'évolution de la situation, je vais vous rapporter quelques idées de notre groupe. Plusieurs impliquent

information readily available. In that way, you could have access to the supplementary estimates either electronic format or hard copy.

There are numerous things on the information management side to take us forward so that Parliament could have a more frequent look into government's progress.

Finally, the ability to budget over multiple years and flow money more seamlessly is not only an issue for government but also for all organizations that receive money from government.

We create huge problems for recipient organizations that often have to cash manage by borrowing money to fund their operations and then we do not pay their interest charges. We spiral them into all kinds of ugly places, particularly in the not-for-profit sector, that would be facilitated by having a more continuous relationship with them.

Senator Segal: I assure you this is outside any partisan context. Would you have any discomfort about new management, accountability and accounting policies if the Auditor General had said the sponsorship scandal was not about inadequacy of rules but rather about people who did not follow the rules?

Not necessarily in response to that issue but in response to a general desire to improve things it produces a rules culture that actually destroys creativity. We want public servants to take honourable risks in good faith for the right reasons in support of public policy goals.

Is there a point at which the balance becomes so constricted that paralysis, suffocation and hardening of the auditors becomes more fundamental than the kind of productivity that our citizens want?

Mr. Alcock: If I could move your argument further, some articles have been written that would describe these changes in that fashion. Someone said that it might "gum up the works." I would argue it this way, but I will first remove sponsorship from the equation. If there were no sponsorship scandal, I would still want to do this. I have been driving at this regardless. The sponsorship scandal came along after I had already started down this road.

Senator Segal: You have been doing this for 15 years.

Mr. Alcock: Yes, it has been 15 years.

Senator Segal: That is another issue.

Mr. Alcock: Suddenly, there is an image of government working flawlessly and all is well but that this will gum up the works. I would argue that the works are pretty gummed up now. This is not about taking away the rule but rather about taking away numerous rules and replacing them with an active oversight system rather than a passive system. The problem is that in order to provide a level of control, we detail all activity. Our policy sets are huge, and then we wonder why it is difficult at the operational level, for example trying to apply the same rule set on the East

l'utilisation de moyens électroniques et visent à rendre l'information rapidement et facilement utilisable. De cette façon, on pourrait consulter le Budget supplémentaire des dépenses en version électronique ou papier.

On songe aussi à apporter de nombreux changements à la gestion de l'information pour que les députés puissent suivre plus régulièrement les progrès réalisés par le gouvernement.

Finalement, le gouvernement n'est pas le seul préoccupé par l'établissement d'un budget adéquat pour plusieurs années et le versement continu de fonds. Cette question soulève aussi des inquiétudes parmi les organisations qui reçoivent de l'argent du gouvernement.

Nous leur causons de gros soucis en les obligeant souvent à emprunter pour financer leurs activités et en ne leur remboursant pas les intérêts. Nous les condamnons à recourir à des méthodes peu recommandables, et c'est particulièrement vrai pour les organismes sans but lucratif. Nous pourrions améliorer la situation en entretenant des relations plus soutenues avec eux.

Le sénateur Segal : Cela dit, sans arrière-pensée partisane, de quel œil verriez-vous les nouvelles politiques relatives à la gestion, à la reddition de comptes et à la comptabilité si la vérificatrice générale avait affirmé que le scandale des commandites ne résultait pas de l'application de règles inadéquates, mais était plutôt dû à un manquement aux règles?

On voit apparaître des règles qui empêchent toute initiative; ce n'est pas nécessairement une conséquence de ce scandale, mais plutôt une réponse à un désir généralisé d'améliorer la situation. Pourtant, nous voulons que les fonctionnaires, de bonne foi, prennent des risques justifiés, dans l'intérêt public.

Ne croyez-vous pas que si les vérificateurs deviennent trop rigides et qu'ils imposent trop de restrictions, cela nuira aux résultats attendus, ce qui causera de l'insatisfaction dans la population?

M. Alcock : J'irais plus loin, si vous me le permettez. Certains articles de journaux ont exprimé cette inquiétude. Quelqu'un a même écrit que cela risquait de « bousiller notre système ». Quant à moi, je dirais que le changement est nécessaire, mais pas seulement à cause du scandale des commandites. Si celui-ci n'avait pas été dévoilé au grand jour, j'aurais quand même voulu accomplir ce travail. Je m'engageais déjà dans cette voie avant que le scandale n'éclate.

Le sénateur Segal : Vous faites cela depuis 15 ans.

M. Alcock : Oui.

Le sénateur Segal : Cela pose aussi problème.

M. Alcock : Certains croient que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes et que ces nouvelles mesures rendront le travail du gouvernement plus difficile. Quant à moi, je trouve que tout est déjà pas mal compliqué. Il ne s'agit pas de balayer du revers de la main tout ce qui se fait actuellement, mais plutôt de remplacer les nombreuses règles du système passif actuel par un système de surveillance active. Mais cela signifie que toutes les activités doivent être détaillées. De plus, nos politiques sont nombreuses et s'appliquent indifféremment partout, qu'on soit

Coast that you would apply in downtown Toronto or out on the West Coast. We know that there are differences across the country. Yet, the poor public servants are caught without much ability to tailor those rule sets, and they are held to account if they deviate from the rule sets.

If you want to have a more innovative culture, you have to provide a level of delegation to people to allow them to exercise their creativity, while maintaining a management system that catches the problems. In an organization as large as ours, unfortunately, there will always be some people who will not follow the rules.

It is unfortunate and I have contributed to some of this. I became so caught up in the ministerial accountability discussion, which was extremely complex, that I assumed everyone understood the value proposition. We are reviewing all the policy sets to redo them. However, this is a change; a replacement of what I believe is a very constricted rules-based system with one that more mirrors what you see in large, modern organizations that are trying to deal with the speed of change that the world is operating in now.

Senator Downe: Minister, in your opening statement this evening, you talked about responding to report number 11 on foundations. Can you elaborate on what the government is doing to increase accountability and transparency?

Mr. Alcock: I do not want to simplify this too much, but it strikes me that at the heart of the discussion has been generated by the decision to set up the Canadian Foundation for Innovation. I have spoken to the Auditor General about this on several occasions and her concern is if the organization spends funds on something other than the function it was allocated for the spending authority of the government is put beyond the control of Parliament. If the funds are spent fulfilling the intended function there is not a problem. It is a problem when the government gives the money to the organization and the organization makes a decision about the spending of that money. That is the Auditor General's argument. That is her fundamental argument.

There is a significant policy disagreement about that. Right from the outset with the Canadian Foundation for Innovation, it is not as if the money is put out some place where it is put into the pockets of individuals who run around and do with it as they will. There is a formal corporate structure. There is appropriate audit and oversight and public reporting and transparency and all of those things. It is just separated from government in a more formal way.

Part of that separation was performed in order to fund these things out of surplus money that would have been simply gone into general revenue. An accounting problem led to the creation of this separation. We have had significant discussions with the auditor and we have changed the reporting requirements for the foundations and the ability for the auditor to ask for levels of

sur la côte est ou au centre-ville de Toronto, même si nous savons que les contextes varient d'une région à l'autre. Les pauvres fonctionnaires ne peuvent pas vraiment adapter ces règles et sont tenus responsables s'ils les enfreignent.

Si vous voulez être à l'avant-garde, vous devez déléguer une partie de vos pouvoirs aux gens, pour qu'ils fassent preuve de créativité, tout en maintenant un système de gestion qui permette de déceler les problèmes. Dans une organisation aussi grande que la nôtre, malheureusement, il y aura toujours des gens qui ne suivront pas les règles.

C'est fâcheux, et j'en suis moi-même un peu responsable. J'étais tellement pris par les débats entourant la responsabilité ministérielle — qui étaient extrêmement complexes —, que j'ai tenu pour acquis que tout le monde comprenait que c'était une bonne idée. Nous examinons présentement toutes nos politiques dans le but de les refaire. Cependant, on ne fait que remplacer, selon moi, un système très restrictif par un autre qui ressemble à ceux généralement appliqués dans les grandes organisations modernes qui essaient de s'adapter à un monde qui évolue très rapidement.

Le sénateur Downe : Monsieur le ministre, dans votre déclaration liminaire, vous avez parlé du onzième rapport, au sujet des fondations. Pouvez-vous m'en dire plus sur les mesures prises par le gouvernement afin de renforcer la reddition de comptes et d'accroître la transparence?

M. Alcock : Je ne veux pas trop simplifier, mais je crois que vous voulez que je parle de la décision du gouvernement de créer la Fondation canadienne pour l'innovation. J'en ai discuté avec la vérificatrice générale à plusieurs occasions. Celle-ci craint que si cet organisme prend des décisions relatives aux dépenses sans respecter le plan établi, le Parlement perde tout contrôle sur le pouvoir de dépenser du gouvernement. Il n'y aura pas de problème si les fonds sont dépensés tel que prévu, mais pas si l'organisme décide de dépenser ces fonds autrement. C'est sa principale inquiétude.

Cependant, je ne partage pas cette opinion. Donner de l'argent à la Fondation canadienne pour l'innovation, ce n'est pas comme remettre de l'argent à des individus qui peuvent en faire ce que bon leur semble. Cet organisme a une structure organisationnelle claire, il s'est doté d'un système de surveillance et de vérification adéquat, il produit des rapports publics, il est transparent, etc. Il n'est tout simplement pas rattaché officiellement au gouvernement.

En outre, on a créé cette fondation, entres autres, pour financer des initiatives avec les surplus budgétaires, lesquels seraient autrement intégrés dans les recettes générales. On a voulu qu'elle soit autonome pour régler un problème comptable. Nous en avons beaucoup discuté avec la vérificatrice et nous avons modifié les exigences relatives à la production de rapports et à la reddition

accountability and information from them. There is a mechanism on any new money they get through their additional requirements around reporting on that.

I have not spoken to her recently, but I know that with the last round of changes on this specific issue the comptroller general had extensive discussions and negotiations with her around the transparency changes brought in with this last bill. Those changes which were an attempt to bring some of the accountability relationships for new money going to these foundations closer into the more standard government oversight.

Before I became minister, when this issue first arose and I was chair of the government operations committee, I called all of those foundations. When this issue came up I said if there is a concern about oversight to Parliament, why not just call them all before Parliament and see what they say. They all came right away. They all sat down. They all were quite forthcoming. I do not think there has ever been a substantive concern about their operational side. It has always been more the broad policy concern about putting money beyond the reach of government.

I still argue and I still debate with the auditor. I have other opinions about the CFI that are perhaps not as flattering, but it has nothing to do with their financial probity, it has to do with their focus on four large universities. However, I believe most people would say that that money has been well managed and it has served Canada well.

Senator Downe: I note there is funding here to promote a positive environment but disclosing wrongdoing. As you may be aware, Bill C-11 is coming to this committee in a few weeks.

Mr. Alcock: Is it coming to this committee? I am apparently coming here to testify. I would be prepared to pass it in one day, if you want.

Senator Downe: What is the funding for in the Treasury Board submission? What does "positive environment for disclosing wrongdoing mean?" If you do not know, you can have your officials send it to us.

Mr. Alcock: I can tell you one thing, Senator Downe. On the details of any of the questions that senators have asked in the past I have had officials get you the details. I am assuming this is the advance support for the public service integrity officer. Remember, we do have our former administrative system for disclosure of wrongdoing, the public service integrity officer. It still functions, and we have just extended his appointment so that we have seamless transition into this new agency.

Senator Downe: I will wait for that information and we can chat about it when you are before us on Bill C-11.

de comptes pour les fondations. Celles-ci doivent maintenant tenir compte des exigences additionnelles lorsqu'elles reçoivent de nouveaux fonds.

Je ne lui ai pas parlé récemment, mais je sais qu'avec la dernière série de changements sur cette question précise, il y a eu beaucoup de discussions et de négociations avec la vérificatrice générale concernant les changements qu'apporte ce dernier projet de loi sur le plan de la transparence. Ces changements visaient à faire en sorte que les rapports de responsabilisation concernant les nouvelles sommes versées à ces fondations se rapprochent des mécanismes habituels de surveillance gouvernementale.

Avant de devenir ministre, lorsque j'étais président du comité des opérations gouvernementales et que cette question a été soulevée la première fois, j'ai appelé toutes ces fondations. Si la surveillance par le Parlement suscitait des inquiétudes, alors pourquoi ne pas simplement les appeler à comparaître devant le Parlement pour voir ce qu'elles avaient à dire. Elles ont toutes répondu à l'appel immédiatement. Elles ont toutes accepté de discuter et se sont toutes montrées très coopératives. Ce n'était pas leurs opérations qui suscitaient des inquiétudes, mais plutôt le fait que l'argent était hors de la portée du gouvernement.

Je suis toujours en désaccord et je discute encore de cette question avec la vérificatrice. Mon opinion concernant la FCI n'est peut-être pas aussi flatteuse; toutefois, cela n'a rien à voir avec la probité financière, mais bien avec le fait qu'elle se concentre sur quatre grandes universités. Je crois cependant que la plupart des gens pourraient dire que l'argent a été bien géré et a bien servi le Canada.

Le sénateur Downe : Je remarque que des fonds sont prévus pour encourager un environnement favorable à la dénonciation des actes répréhensibles. Comme vous le savez peut-être, notre comité étudiera le projet de loi C-11 dans quelques semaines.

M. Alcock : Il sera soumis à l'étude de votre comité? Apparemment, je serai ici pour témoigner. Je serais prêt à l'adopter en une seule journée, si vous le voulez.

Le sénateur Downe : À quoi serviront les fonds prévus dans la présentation du Conseil du Trésor? Que signifie « un environnement favorable à la dénonciation des actes répréhensibles »? Si vous ne le savez pas, vous pouvez demander à vos fonctionnaires de nous envoyer cette précision.

M. Alcock : Je peux vous dire une chose, monsieur le sénateur. Mes fonctionnaires ont toujours fourni aux sénateurs des réponses détaillées aux questions qu'ils ont posées par le passé. Je présume qu'il s'agit ici du soutien pour l'agent de l'intégrité de la fonction publique. Souvenez-vous que nous avons notre ancien système administratif pour la dénonciation des actes répréhensibles, c'est-à-dire l'agent de l'intégrité de la fonction publique. Il est toujours en fonction et nous avons prolongé son mandat pour assurer une transition harmonieuse vers cette nouvelle agence.

Le sénateur Downe : Je vais attendre de recevoir cette information et nous pourrons en discuter lorsque vous comparaîtrez devant nous au sujet du projet de loi C-11.

The Chairman: Minister, you have always been interested in Government-On-Line. In this year's supplementary estimates, on page 11, it says that "funding for all Government-On-Line initiatives will sunset at the end of the year 2005-06." Why will the funding sunset? Why should departments be expected to carry on an important initiative like this out of their own funds? What is the policy reasoning behind the sunset?

Mr. Alcock: It is appropriate particularly in the development of new technologies and new methodologies and the high-cost transitional phase for the centre to provide some funding. Secure Channel would be another example; however, once the technology is proved out, if we believe the model, once it is demonstrating value to the organization and, in many cases, offsetting other costs that the organization would have, it is incumbent upon the department to pay for it.

The Chairman: Is that the evidence you have now, that it is self-funding?

Mr. Alcock: That is what we have been doing. Government-on-line is at a later stage in its development. The departments have become quite adept at the management of the sites. We still provide an oversight but the departments that operate their own websites handle the funding and operation.

We have just done that with Secure Channel. I insisted that Treasury Board fund Secure Channel. We provide funding in the first few years but if the business case is that by using Secure Channel department X is going to save millions of dollars in certain kinds of filings and they can demonstrate that, then they should pay for it. It is one of those transitional technologies.

The Chairman: That is demonstrated now and it is the reason for the sunset?

Mr. Alcock: Yes, absolutely. I am insisting on those business cases at the outset because it just becomes — this is a personal opinion — too convenient for departments to have the centre paying for all this stuff.

There is an old saying that you value what you pay for. If it is producing value for you then you should be investing in it and take ownership of it. It is the classic tragedy of the House of Commons. You tend to use free goods in a way that is not as respectful and you do not drive them as rigorously as you might things that you are paying for.

The Chairman: Senator Ringuette.

Mr. Alcock: It is done, it is announced, we are about to proclaim the legislation.

Senator Ringuette: Not enough. Not enough.

I must admit, you have done quite a lot in the last two years in comparison to the 30 last years in regard to HR in the federal government.

Le président : Monsieur le ministre, vous avez toujours montré de l'intérêt pour l'initiative Gouvernement en direct. À la page 11 du Budget supplémentaire des dépenses, il est écrit « Le financement de l'initiative GED s'achèvera à la fin de 2005-2006 ». Pourquoi met-on fin à ce financement? Pourquoi les ministères doivent-ils poursuivre une initiative aussi importante en puisant dans leur propre caisse? Comment justifie-t-on cette décision?

M. Alcock : Il convient que l'organisme central fournisse un certain financement, en particulier pour la mise au point de nouvelles technologies et méthodologies et compte tenu des coûts élevés de la phase de transition. La Voie de communication protégée serait un autre exemple. Toutefois, une fois la technologie éprouvée, lorsque le modèle rapporte à l'organisation et, dans de nombreux cas, permet d'annuler d'autres coûts qu'elle aurait, il revient au ministère d'en assumer les frais.

Le président : Est-ce là les données que vous avez maintenant, c'est-à-dire que le système s'autofinance?

M. Alcock : C'est ce que nous avons fait. Le Gouvernement en direct est à une dernière étape de développement. Les ministères sont devenus passablement habiles dans la gestion des sites. Nous assurons encore une surveillance, mais les ministères qui gèrent leur propre site Web s'occupent du financement et du fonctionnement.

Nous venons de faire cela avec la Voie de communication protégée. J'ai insisté pour que le Conseil du Trésor finance cette initiative. Nous fournissons le financement au cours des premières années, mais si une analyse de rentabilité montre que la Voie de communication protégée permet à un ministère quelconque d'économiser des millions de dollars dans la production de certains dossiers et qu'on peut le démontrer, alors il doit en assumer les coûts. Il s'agit d'une des technologies de transition.

Le président : C'est ce qui est démontré maintenant et c'est pour cette raison qu'on met fin au financement?

M. Alcock : Exactement. J'insiste sur ces analyses de rentabilité dès le début parce qu'il devient trop commode — c'est mon opinion personnelle — pour les ministères de faire payer toutes ces choses par l'organisme central.

On dit que nous apprécions ce que nous payons. Si vous retirez une certaine valeur de quelque chose, vous devriez y investir et en prendre possession. C'est la tragédie habituelle de la Chambre des communes. Vous avez tendance à utiliser les choses gratuites avec moins de respect et à les gérer avec moins de rigueur que si vous deviez les payer.

Le président : Sénateur Ringuette.

M. Alcock : C'est fait, c'est annoncé, nous sommes sur le point de promulguer cette mesure législative.

Le sénateur Ringuette : Ce n'est pas assez. Ce n'est pas assez.

Je dois admettre qu'en deux ans, vous avez fait beaucoup à l'égard des RH dans l'administration fédérale, en comparaison à ce qui s'est fait au cours des 30 dernières années.

I must thank Mr. Moloney tonight because he has brought answers to most of the questions I asked yesterday. I appreciate that. However, there are still a lot of questions looming in regard to the modernization of the public service.

Two years ago, we approved $48 million to implement Bill C-25. Today, there is roughly 10 per cent of Bill C-25 that has been implemented and yet the estimates that you are bringing to us are requesting another $58.4 million.

If the $48 million implement 10 per cent is the $58 million, you are asking for going to add another 15 per cent. Next year we will be asked for $65 million to implement another 25 per cent. What we are looking at is a desperately needed HR plan for the federal government, but it is going to cost a lot of money and it is going to take a lot of time. Only 23 per cent of the departments have a human resource plan in place, which is incredible for an organization of that size.

Mr. Alcock: I am not sure where you draw the 10 per cent figure from in this sense. The logical sequence that you are following may be based on misinformation.

There was a two-year implementation time frame for Bill C-25 and we have proclaimed different sections as they have been put in place. The final piece will be proclaimed shortly.

In the major departments that are taking on the HR function, they have to have their HR systems and the training approved, if that is the part you are talking about. There will be another request coming that will complete that process. The school is working hard with the training of the HR community in each of the departments.

In a sense, we are building capacity inside these departments that they have never had before because they are taking on this responsibility. That is the rationale for it.

There are capacity issues we are struggling with right now. There is a debate going on about the next stage of the HR reform because the legislation allows us to move in more creative ways on the labour management side and allows us to do a greater degree of delegation to the management of the departments' own HR.

The dilemma, and I have to differentiate between other people's opinions and my own, but it is my opinion that we have not yet figured out the full re-engineering of the HR system. What we are doing is transferring an old HR model to a new system. We need to rebuild it more than we are.

In terms of the Bill C-25 plan, we are right on target.

Senator Ringuette: Are we doing more work on the standardizing of job classification? You understand where I am going with this. It is going to be needed if we want to have efficient HR planning.

Je dois remercier M. Moloney ce soir, parce qu'il a répondu à la plupart des questions que j'avais posées hier. Je lui en sais gré. Toutefois, il reste encore beaucoup de questions au sujet de la modernisation de la fonction publique.

Il y a deux ans, nous avions approuvé un budget de 48 millions de dollars pour la mise en œuvre du projet de loi C-25. Aujourd'hui, environ 10 p. 100 de ce qui était prévu dans ce projet de loi a été mis en œuvre et voilà que vous demandez une somme additionnelle de 58,4 millions de dollars.

S'il a fallu 48 millions de dollars pour mettre en œuvre 10 p. 100 de l'initiative, les 58 millions de dollars que vous demandez vont-ils permettre de progresser encore de 15 p. 100? L'année prochaine, on va nous demander 65 millions de dollars pour avancer de 25 p. 100. Il s'agit ici d'un plan en matière de RH qui est absolument nécessaire pour le gouvernement fédéral, mais qui va exiger énormément d'argent et de temps. Seulement 23 p. 100 des ministères ont adopté un plan en matière de ressources humaines, ce qui est incroyable pour une organisation de cette taille.

M. Alcock : Je ne sais pas où vous avez pris ce 10 p. 100. La séquence logique que vous suivez peut être basée sur une information erronée.

Nous avions prévu un échéancier de deux ans pour la mise en œuvre du projet de loi C-25 et nous avons promulgué différents articles qui ont été mis en œuvre. La dernière partie sera promulguée bientôt.

Les principaux ministères qui assument la fonction des RH doivent faire approuver leurs systèmes et leur formation, si c'est ce dont vous parlez. Une autre demande sera faite pour compléter ce processus. L'école s'affaire à former la collectivité des RH dans chaque ministère.

Dans un certain sens, nous dotons ces ministères d'une capacité qu'ils n'avaient pas auparavant, parce qu'ils vont assumer cette responsabilité. C'est là la raison.

Nous sommes à débattre actuellement de certains enjeux concernant les capacités. On discute actuellement de la prochaine étape de la réforme des RH parce que la loi nous permet de faire preuve de plus de créativité dans la gestion de la main-d'œuvre et de déléguer davantage aux ministères pour la gestion de leurs propres ressources humaines.

Le problème — et je dois faire une distinction entre mon opinion et celle des autres —, c'est que, à mon avis, nous n'avons pas encore déterminé toute la réingénierie du système des RH. Nous transférons simplement un vieux modèle de RH dans un nouveau système. Nous devons reconcevoir le modèle plus que nous le faisons.

Pour ce qui est du plan établi pour le projet de loi C-25, nous sommes en plein dans le mille.

Le sénateur Ringuette : Travaillons-nous encore à la norme générale de classification des postes? Vous comprenez où je veux en venir. Ce sera nécessaire si nous voulons avoir une planification efficace des RH.

Mr. Alcock: There is a massive piece of work underway at INAC. Mr. Jim Lahey has been working on the compensation review. All the research is completed. He is working on the final chapters. I have had one briefing on it. I hope it will be coming forward soon.

The whole concept of a universal classification system has been a challenge for the government. As you know, there was a huge attempt to do this a while ago and it collapsed under its own weight. We will be having a look at Mr. Lahey's report to try to determine our next move.

The issue of classification is a big problem. I think we have significant HR challenges in the management of that envelope. It is somewhat out of control right now and we have to rein it in.

Senator Ringuette: I will agree with you that quality is better than quantity.

I am looking at the Public Service Commission of Canada press release, and you did a follow-up on that. It says, "Change in policy," and the word "policy" is difficult to define because it is not official. We know that policies have a way of getting distorted. The release says that there will be a gradual increase in the level of officer-only positions in the National Capital Region. Subject to the results of an impact assessment, the goal is to establish a national area of selection for all external advertisement appointment processes for all positions across Canada by December 2007.

That is a step in the right direction; however, it does not go far enough. The human resource planning and the accessibility to all job openings to all Canadians go hand in hand; I have no doubt about that.

There is a policy for the jobs in the national capital region and there is a possible next step following an impact assessment for officer jobs only for the rest of the country.

As you well know, I have a bill before the Senate to remove all geographic barriers for hiring by the Federal Public Service. You have my position on this.

When can we do better than this because is not only a question of fairness and equity for all Canadians. The Charter says that Canadians can move across the country to gain their livelihood. I think that should be a priority.

Mr. Alcock: The reason for the time frame is simply in fairness to Madame Barrados, the commissioner. The organization as we have been implementing Bill C-25 has had a lot of changes. Staff complements have been moving in and out. They have been redoing their own infrastructure.

A number of the capabilities that she needed to have in order to do this were contained in the proclamation of that new legislation. That is part of the reason for the time frame.

M. Alcock : Un travail colossal est en cours à AINC. M. Jim Lahey s'est penché sur l'examen de la rémunération. Toute la recherche est terminée. Il met la main aux derniers chapitres. J'ai assisté à une séance d'information à ce sujet. J'espère que le rapport sortira bientôt.

La norme générale de classification a été tout un défi pour le gouvernement. Comme vous le savez, des efforts considérables ont été déployés il y a un certain temps, et l'entreprise s'est effondrée sous son propre poids. Nous examinerons le rapport de M. Lahey pour voir ce que sera la prochaine étape.

La question de la classification est un grand problème. Je crois que la gestion de cette enveloppe pose des défis importants au chapitre des RH. Nous avons, en quelque sorte, perdu le contrôle et nous devons reprendre les choses en main.

Le sénateur Ringuette : Je suis d'accord avec vous que la qualité vaut mieux que la quantité.

Je regarde le communiqué de la Commission de la fonction publique, auquel vous avez donné suite. On parle de changement de politique, mais le mot « politique » est difficile à définir parce que ce n'est pas officiel. Nous savons que les politiques peuvent être déformées. Le communiqué précise qu'on augmentera graduellement le niveau des postes d'agents dans la région de la capitale nationale. Sous réserve des résultats d'une étude d'impact, le but est d'établir, d'ici décembre 2007, une zone nationale de sélection en ce qui a trait à l'affichage de tout recrutement externe pour l'ensemble des postes partout au Canada

C'est un pas dans la bonne direction, mais on ne va pas assez loin. La planification des ressources humaines et l'accessibilité des postes à tous les Canadiens vont de pair; je n'ai aucun doute à ce sujet.

Une politique existe relativement aux postes dans la région de la capitale nationale et une autre étape pourrait suivre une étude d'impact seulement pour les postes d'agents dans le reste du pays.

Comme vous le savez très bien, j'ai déposé un projet de loi devant le Sénat afin d'abolir toutes les barrières géographiques pour l'embauche dans la fonction publique fédérale. Vous connaissez ma position à cet égard.

Quand allons-nous pouvoir faire mieux, parce que ce n'est pas seulement une question d'équité pour tous les Canadiens. La charte précise que les Canadiens peuvent se déplacer dans l'ensemble du pays pour gagner leur vie. Je crois que cela devrait être une priorité.

M. Alcock : On a établi l'échéancier simplement en toute équité pour Mme Barrados, la commissaire. L'organisation a subi beaucoup de changements alors que nous mettions en oeuvre le projet de loi C-25. Il y a eu des va-et-vient dans les effectifs. L'organisation a refait sa propre infrastructure.

Bon nombre des capacités dont elle avait besoin pour faire cela allaient être assurées avec la promulgation de cette nouvelle loi. C'est ce qui explique en partie l'échéancier.

In fairness to her organization, you were talking about a fairly significant change not in the intention of making jobs available, just in the sheer workload. I am not sure that you and I agree on the full model.

One of the classic problems with public management as opposed to private management, you do not put out an ad, the first ten people apply, interview five of them, hire them and walk away. If 25,000 apply, they are all Canadian citizens and they are all entitled to a response. They are entitled to first order of consideration.

One of the reasons for the constraining of these things geographically was to limit the number of applications to save cost. There has been significant concern, particularly with the changes taking place with the public service overall where more and more of the senior positions have moved into the capital region. There has been a concern about freezing people in other parts of the country out of the advancement positions. That is why the selection of the officer positions was one of the first lines to move out right away, to broaden the accessibility to those positions.

I would argue that Madame Barrados has been working diligently to expand those boundaries in keeping with her resource base.

You make the mobility arguments, and I do not dispute them. When you start to define them, does that mean that everyone who applies for a job in the National Capital Region is entitled to be flown to Ottawa for the competition?

Senator Ringuette: Give me a break.

Mr. Alcock: That is a serious issue when you look at the 30,000 people they hire in a year. The costs build up considerably.

Senator Ringuette: The reality, minister, is that last year, the government hired 34,000 public servants, 9,000 permanent, and only 6,000 of them were from public advertising. You have 6,000 a year across 30 some departments.

If you look at all our Crown corporations, and I have done so, 98 per cent of them advertise every job on a national scale. Therefore, in regards to capacity and workload, I do not buy the argument.

Mr. Alcock: Madame Barrados from the Public Service Commission is an officer of Parliament. I suggest you bring her before this committee and talk to her about it. One of the dilemmas I have with this particular file is that I do not manage her shop either. She has a foot in both camps. She is, in part, an instrument of the executive, but she specifically has a legislated

En toute justice pour son organisation, vous avez parlé d'un changement assez important non pas dans l'intention de rendre les emplois disponibles, mais tout simplement dans la charge de travail. Je ne suis pas certain que vous et moi avons la même idée du modèle à appliquer.

L'un des problèmes courants en gestion publique, contrairement à la gestion privée, est le suivant : vous ne pouvez pas vous contenter de publier une annonce, de retenir les dix premières candidatures, d'interviewer cinq candidats, de les embaucher et de clore le dossier. Si 25 000 personnes présentent leur candidature, ce sont tous des citoyens canadiens et ils ont tous droit à une réponse. Ils ont droit à une considération de premier ordre.

On avait fixé des contraintes géographiques notamment pour limiter le nombre de demandes et réduire ainsi les coûts. Des inquiétudes ont été soulevées, en particulier à la suite des changements qui ont eu lieu dans l'ensemble de la fonction publique et qui ont fait en sorte que de plus en plus de postes supérieurs sont revenus dans la région de la capitale. On s'est inquiété que dans d'autres régions du pays, des gens pouvaient être exclus des postes d'avancement. C'est pourquoi on a choisi les postes d'agents afin d'en accroître l'accessibilité.

Je dirais que Mme Barrados a travaillé avec diligence pour repousser ces limites en tenant compte de ses ressources.

Vous défendez la thèse de la mobilité, et je ne la réfute pas. Or, si vous définissez davantage vos arguments, doit-on comprendre que chaque personne qui présente sa candidature pour un emploi dans la région de la capitale nationale a le droit d'être transportée par avion à Ottawa pour participer au concours?

Le sénateur Ringuette : Soyons sérieux.

M. Alcock : C'est une question importante quand on sait que 30 000 personnes sont engagées chaque année. Les coûts s'accumulent considérablement.

Le sénateur Ringuette : La réalité, monsieur le ministre, c'est que l'an dernier, le gouvernement a embauché 34 000 fonctionnaires, dont 9 000 employés permanents, et seulement 6 000 d'entre eux ont été embauchés à la suite d'un concours ouvert au public. Ce sont donc 6 000 fonctionnaires par année dans une trentaine de ministères.

Si vous regardez l'ensemble des sociétés d'État, et c'est ce que j'ai fait, 98 p. 100 annoncent chaque poste disponible à l'échelle nationale. Par conséquent, je rejette l'argument concernant la capacité et la charge de travail.

M. Alcock : Mme Barrados, la commissaire de la fonction publique, fait partie des hauts fonctionnaires du Parlement. Je vous suggère de la convoquer devant votre comité et de vous entretenir avec elle à ce sujet. L'un des dilemmes que j'ai à l'égard de ce dossier précis, c'est que je ne gère pas sa boîte. Elle fait partie de deux camps. Elle est un instrument de l'exécutif, mais la

mandate that keeps her at arm's length. In a sense, she is as accountable to you as she is to the government, and one could argue more so. If you have concerns about that, I would suggest that you bring her before the committee.

I can only repeat to you the arguments that are made to me and some of the cost models that are presented to me. Usually, the arguments are compelling. Another argument that has come up is that we have had a request from the people from the Ottawa region, does this mean that all the jobs in other parts of the country are open to them.

Senator Ringuette: Absolutely.

Mr. Alcock: With that assurance, they are quite supportive of this.

Senator Ringuette: We need to be inclusive of all Canadians, wherever they live and wherever the job may be, if they have the competence to do the job.

The Chairman: Who pays the way?

Senator Ringuette: There is nothing in the policy of the Public Service Act that says that in order to be interviewed or short-listed, that you have to pay for a person to be interviewed in Ottawa or Calgary or Halifax. Canadians from New Brunswick are interested in having well-paid jobs, and they would provide good public service. As to travelling costs, whether you are looking at a federal job or a public service job, if you are interested in having a job, you will manage to be at the interview. That should not be a detriment to ensuring that all regions are well represented in the public service of Canada.

Mr. Alcock: I think she would absolutely agree with that statement.

Senator Downe: I support my colleague and think she is absolutely right, but she highlights a bigger problem as well. I have been banging the drum on decentralization for some time now. I will not repeat the arguments because people have heard them over and over again. Look at the tremendous benefits of relocation 29 years ago of the national headquarters of Veterans Affairs to Charlottetown. It is the only national headquarters located outside the National Capital Region. The GST centre is in Summerside, so Prince Edward Island has done very well. I wish the same success to other regions.

The problem in the Government of Canada, and the minister may be aware of this, is that over 70 per cent of the executive positions are located in the greater Ottawa area. The government should be doing more decentralization so people in the regions can not only apply for the job but can work in the region they want to live in as well. That is a free-time political message.

Mr. Alcock: As a resident of and a minister who is responsible for a small struggling province to the west, I certainly understand Senator Downe's position. As the one who actually did the

loi lui confère un mandat qui lui assure une certaine autonomie. Dans un certain sens, elle est responsable devant vous comme devant le gouvernement, et on pourrait même dire davantage. Si vous avez des préoccupations à ce sujet, je vous suggère de la convoquer ici.

Je ne peux que reprendre les arguments qui me sont présentés et quelques-uns des modèles de coût qu'on me soumet. Habituellement, les arguments sont irréfutables. Un autre argument a été invoqué : les gens d'Ottawa nous ont demandé s'il fallait comprendre que tous les postes dans les autres parties du pays leur étaient ouverts.

Le sénateur Ringuette : Absolument.

M. Alcock : Avec cette garantie, ils sont en faveur de cette mesure.

Le sénateur Ringuette : Nous devons inclure tous les Canadiens, peu importe où ils vivent et où se trouve l'emploi, s'ils ont les compétences nécessaires pour occuper le poste.

Le président : Qui paie le transport?

Le sénateur Ringuette : Rien dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ne dit que pour qu'une personne soit interviewée ou présélectionnée, on doit payer son transport à Ottawa, à Calgary ou à Halifax. Les Canadiens du Nouveau-Brunswick cherchent à avoir des emplois bien rémunérés et feraient de bons fonctionnaires. Quant aux coûts de déplacement, que vous convoitiez un emploi dans la fonction publique fédérale ou ailleurs, si vous voulez un emploi, vous vous arrangerez pour vous présenter à l'entrevue. Cet aspect ne devrait pas être un obstacle à ce que toutes les régions soient bien représentées dans la fonction publique du Canada.

M. Alcock : Je crois qu'elle serait tout à fait d'accord avec vous sur ce point.

Le sénateur Downe : J'appuie ma collègue et je crois qu'elle a tout à fait raison, mais elle soulève aussi un problème plus important. Je fais la promotion de la décentralisation depuis un certain temps. Je ne vais pas répéter mes arguments parce qu'on les a entendus à maintes reprises. Il suffit de voir les énormes avantages qu'a entraînés la réinstallation de l'administration centrale du ministère des Anciens Combattants à Charlottetown, il y a 29 ans. C'est la seule administration centrale qui se trouve à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Le centre de la TPS se trouve à Summerside, alors l'Île-du-Prince-Édouard s'en est très bien tirée. J'aimerais que d'autres régions connaissent le même succès.

Le problème dans l'administration fédérale, et le ministre le sait peut-être, c'est que plus de 70 p. 100 des postes de direction se trouvent dans la grande région d'Ottawa. Il faudrait une plus grande décentralisation du gouvernement pour que les gens des régions puissent non seulement poser leur candidature, mais aussi travailler dans la région où ils souhaitent vivre. C'était un message politique diffusé gratuitement.

M. Alcock : En tant que résident et ministre responsable d'une petite province de l'Ouest en difficulté, je comprends très bien le point de vue du sénateur Downe. Étant donné que c'est moi qui ai

underlying work on the tremendous centralization of the public service in Ottawa during in the early 1990s, I understand the math. Other than that, I will take the fifth.

Senator Downe: Just as an aside, I happen to have a chart in front of me that came from the Treasury Board website a year and a half ago indicating, under program review, the number of jobs lost in the regions. Manitoba, as the minister I am sure is well aware, had a major loss as well. The National Capital Region has regained all those positions and the regions have not.

Senator Ringuette: The announcement made by the commission in July to close down nine of their offices located in the regions certainly did not help the matter at all in regards to ensuring there was proper recruitment and interview processes in the regions for our young people to work for the federal government.

Senator Mitchell: I have two unrelated questions.

Could you give the committee some insights into how the Comptroller General works and, more specifically, how the comptrollers that are operating under that position will work? Will there be one per department? When it is said they will review all new expenditures, is that a new program, or is that this year's budget increment? What constitutes "new," and how many comptrollers are there?

Mr. Alcock: We are at the stage of finalizing the rewrite of the senior financial officer's policy. Some of the details will have to await those discussions.

There had been a concern about the attestation of spending in part in terms of determining who was responsible for what. At the time of the change on December 12, 2003, in addition to the instruction to re-establish the position of the Comptroller General, I was also given the instruction that the senior financial officer, whether you call them a department comptroller or, as they are traditionally known, a senior financial officer, would be required to sign off and attest to the veracity and accuracy of the accounts as documents were put forward, either cabinet memorandum with figures in them or to the Treasury Board.

With the arrival of the comptroller, we have done several things. In a sense, it is not that different from what is happening with the head of internal audit. We have given both positions a level of independence, not absolute independence because they are part of the management team and report to the deputy minister and are accountable to the deputy minister for the day-to-day management of their unit within the department. They have a functional relationship for the comptroller general and some reporting responsibilities and some accountability relationships to the comptroller general. It is, in part, to harden up in the overall management system. It is giving people sufficient independence to encourage and support telling truth to power, in effect.

An article in the paper the other day said we were bringing this into 200 departments. There are only 121 units in the government, and only 22 spend 94 per cent of the total government spending. Those are the ones we are focussing on. The smaller departments

fait le travail de préparation de l'énorme centralisation de la fonction publique à Ottawa au début des années 1990, je suis au fait des chiffres. Je ne pourrais pas en dire plus.

Le sénateur Downe : Soit dit en passant, j'ai justement trouvé, dans le site Web du Conseil du Trésor, un tableau qui date d'il y a un an et demi et qui indique, sous examen des programmes, le nombre d'emplois perdus dans les régions. Le Manitoba, comme le ministre le sait sans doute très bien, a aussi enregistré des pertes importantes. La Région de la capitale nationale a récupéré tous ces postes au détriment des régions.

Le sénateur Ringuette : Le fait que la Commission ait annoncé en juillet qu'elle fermait neuf de ses bureaux régionaux n'a sûrement pas favorisé le processus de recrutement des jeunes dans les régions pour un emploi dans la fonction publique.

Le sénateur Mitchell : J'ai deux questions à poser sur un autre sujet.

Pourriez-vous nous expliquer le travail du contrôleur général et, plus précisément, celui des titulaires des postes de contrôleur? Y aura-t-il un contrôleur par ministère? Quand on dit que toutes les nouvelles dépenses vont être vérifiées, s'agit-il d'un nouveau programme ou des dépenses supplémentaires du budget de cette année? Que veut-on dire par « nouvelles dépenses » et combien de contrôleurs y aura-t-il?

M. Alcock : Nous sommes en train d'établir la version finale de la politique des agents financiers principaux. Il y a certains détails qui sont encore à préciser.

On avait des inquiétudes à propos de l'attestation des dépenses pour déterminer qui était responsable de quoi. Le 12 décembre 2003, quand le poste de contrôleur général a été rétabli, on m'avait aussi demandé de veiller à ce que l'agent financier principal, qu'on peut aussi appeler contrôleur du ministère, signe et confirme les chiffres figurant dans les documents présentés soit au Cabinet soit au Conseil du Trésor, pour en assurer l'exactitude.

Avec l'arrivée du contrôleur, nous avons pris certaines mesures, qui ne sont pas différentes de celles qui existent dans le cas du chef de la vérification interne. Les deux postes jouissent d'une certaine indépendance, qui n'est pas absolue parce qu'ils font partie de l'équipe de gestion et relèvent du sous-ministre à qui ils doivent rendre compte de la gestion quotidienne de leur service. Le contrôleur général entretient avec les agents une relation fonctionnelle ainsi que certains rapports hiérarchiques et de responsabilité. C'est en partie pour renforcer le système général de gestion. On leur accorde assez d'indépendance pour les encourager à dire la vérité à ceux qui sont au pouvoir.

On indiquait, dans un article paru l'autre jour dans un journal, que nous implantions ce système dans 200 services. Il y a seulement 121 services au sein de l'administration fédérale et seulement 22 d'entre eux engagent 94 p. 100 de l'ensemble des

and agencies will be handled in a more centralized way. In the big ones, you have 30,000 employees, or more, in the organization there are levels of financial management that go right down into the operational levels of the department.

Much of the work done on this comptrollership and financial officer model was informed by the examination we did first on the Crown corporations. We looked at the modernization of accounting and control in large publicly traded companies. Part of this is done to attest to share value. It comes out of the Enron example, and there are levels of attestation and oversight that we felt were too detailed and unnecessary for what we do. However, there is a principle of taking the attestation down to a lower level in the organization so that the person who generates the number is personally accountable for it, and that accountability remains up the line. That is in active discussion right now with the deputies and the Comptroller General.

The Chairman: Are they personally accountable?

Mr. Alcock: They are identified and personally accountable for their work.

Senator Segal: A point of clarification: there is no attestation to share value. There is attestation from all of the officials from middle management up as to the basis upon which their accounts were achieved, and they certify that the information they are passing on is, to the very best of their knowledge, precise.

Mr. Alcock: That is correct.

Senator Segal: Others make value judgments about share value once they see the numbers in the public marketplace.

Mr. Alcock: There is a cascading form of certification. It is very robust. We are looking at that, but I have to say that the decision is not final. I have asked them to walk through that with the deputies as to how that would work functionally and operationally. There is some resistance. The challenge I always have is to try to determine how much of the resistance is the resistance of large organizations to new methods, and how much of it is substantive because it will create operational problems within the organization. That is a judgment call. That sense of taking attestation lower down in the organization is a powerful tool.

Senator Mitchell: In the supplementary estimates, $119.5 million is allocated to promote peace and stability in failed and fragile states such as Afghanistan, Haiti and Sudan. There is the concern that if there is a premature election much of this will fall off the table. If that $119 million is not allocated to the Armed Forces, will it raise questions of safety for our troops in Afghanistan, for example? Will they not get the equipment that they need?

Mr. Alcock: I believe that some of this debate took place on a different set of issues with officials yesterday and certainly has been part of the active political debate. Technically, all of the

dépenses gouvernementales. C'est sur eux que nous concentrons nos efforts. Le système sera plus centralisé dans le cas des plus petits ministères et organismes. Pour les plus gros, qui comptent 30 000 employés ou plus, il y a des mécanismes de gestion financière qui s'appliquent même aux niveaux opérationnels.

Le travail entrepris pour établir le modèle des postes de contrôleur et d'agent financier a pris en considération l'examen que nous avons d'abord fait pour les sociétés d'État. Nous avons étudié les nouvelles mesures de comptabilité et de surveillance adoptées dans les grandes sociétés cotées en bourse, afin de confirmer la valeur des actions. Elles font suite à l'affaire Enron, et elles prévoyaient des mécanismes d'attestation et de surveillance qui nous semblaient exagérés et inutiles pour nous. Cependant, nous avons retenu le principe d'attestation descendante et ascendante qui responsabilise la personne qui produit les chiffres. C'est actuellement ce dont on discute avec les sous-ministres et le contrôleur général.

Le président : Sont-ils personnellement responsables?

M. Alcock : Ils sont désignés et personnellement responsables de leur travail.

Le sénateur Segal : Je tiens à préciser qu'il n'est pas question de faire confirmer la valeur des actions. Tous les cadres intermédiaires et supérieurs doivent attester de la façon dont leurs comptes ont été faits, et ils doivent assurer que les informations qu'ils transmettent sont, autant qu'ils sachent, précises.

M. Alcock : C'est exact.

Le sénateur Segal : Les actions sont évaluées par d'autres une fois que les chiffres sont sur le marché.

M. Alcock : Il y a toutes sortes d'accréditations. C'est très solide. C'est ce que nous étudions actuellement, mais je dois dire qu'aucune décision finale n'a été prise. J'ai demandé qu'on examine avec les sous-ministres quelles seraient les relations sur le plan fonctionnel et hiérarchique. Il y a certaines résistances. Je dois essayer de déterminer dans quelle mesure ces résistances sont attribuables à la peur du changement dans les grandes organisations et dans quelle mesure elles sont attribuables concrètement au fait qu'il y aurait des problèmes opérationnels. C'est une question d'appréciation. Le fait de responsabiliser les niveaux subalternes est un outil efficace.

Le sénateur Mitchell : Dans le budget supplémentaire, un montant de 119,5 millions de dollars est prévu pour promouvoir la paix et la stabilité dans des États en déroute et fragiles comme l'Afghanistan, Haïti et le Soudan. On craint que le déclenchement prématuré des élections ne vienne annuler cette mesure. Si ce montant de 119 millions de dollars n'est pas accordé aux forces armées, y aura-t-il des problèmes de sécurité pour nos militaires en Afghanistan, par exemple? Vont-ils obtenir le matériel dont ils ont besoin?

M. Alcock : Je crois que la question a été soulevée dans un autre contexte hier avec des fonctionnaires et qu'elle fait l'objet de vives discussions sur la scène politique. Techniquement, nous

spending that has been contained in the supplementary estimates that is not statutory spending, if the House does not approve it, then we have no authority to spend it, right?

Senator Mitchell: Yes.

Mr. Alcock: We would have to come back later or the subsequent government would have to come back later and make a decision about whether to restore that estimate.

With the TB Vote 5 and the warrant system, once the House prorogues, I have an ability to address a situation. We would never leave people at risk. One wants to say that that would be very clear in terms of our both authority and our ability to exhaust TB Vote 5. You would have to make that call about urgent public need or the urgency of the need. With a number of issues, they would simply fail and wait until a subsequent government came back.

There is an issue about the department's cash management decisions. That is a worthy issue, frankly. I have clamped down on it in some of the departments. It used to be that if the department got the authority to put an item into supplementary estimates, once Treasury Board gave it the authority to include the estimate in the sups, they started spending it. They cash managed it because they just believed it would pass. Perhaps in the days of a majority government that was a safe bet. It is less of a safe bet now, and, frankly, it is bad practice. I was a little surprised to hear that was being done with the pay raises in the military. I could understand it given the low level of pay, particularly for entry-level military personnel and the difficult task they perform. Nonetheless, there is an issue there that is worthy of examination. You might want to find a different way.

Part of the issue is that we only address the salaries of the military on an annual basis. We do not have multi-year contracts that get moved with everybody else. I just have, for the first time, negotiated a multi-year contract with the RCMP that I am very proud of and will be announced shortly, and you can all dance and celebrate.

Senator Ringuette: Is that included in the $60 million?

Mr. Alcock: It is within the budget. It is long overdue. We have many people who work for us in tough conditions and they deserve some consideration, particularly on issues like that. We should not mess around with people's pay. Leaving aside the political niceties of what is happening — and I am not making that political statement — we should figure out a way to hold this separate. We should not put people's paycheques at risk just because we cannot make a decision.

Senator Murray: I hate to do this to you.

Mr. Alcock: You are going to congratulate me again?

n'avons pas le pouvoir d'engager les dépenses non obligatoires prévues dans le budget supplémentaire si la Chambre ne les approuve pas, n'est-ce pas?

Le sénateur Mitchell : Oui.

M. Alcock : Ce serait au prochain gouvernement de décider s'il veut rétablir le budget.

Pour ce qui est du crédit 5 du Conseil du Trésor et le système de garantie, des possibilités s'offrent à moi dans le cas d'une prorogation. Nous ne laissons jamais les gens en plan. Il faut établir clairement notre autorité et notre capacité d'utiliser le crédit 5 du Conseil du Trésor. Il faudrait déterminer l'urgence des besoins. Dans bien des cas, il n'y en aurait pas et il faudrait attendre l'élection du prochain gouvernement.

Il y a un problème au sujet des décisions des ministères en matière de gestion de trésorerie, qui est d'intérêt, à vrai dire. Je suis intervenu à ce sujet dans certains ministères. Les ministère avaient l'habitude de commencer à dépenser tout de suite l'argent du poste qu'ils avaient obtenu l'autorisation du Conseil du Trésor de faire inscrire dans le budget supplémentaire. Ils avançaient les fonds croyant que ce serait accepté. C'était peut-être un bon pari à faire à l'époque où le gouvernement était majoritaire. Ce l'est moins maintenant et, franchement, ce n'est pas judicieux. J'ai été un peu surpris d'entendre dire que c'est ce qu'on faisait dans le cas des augmentations de salaire des militaires. Je pourrais comprendre étant donné que leur salaire n'est pas très élevé, surtout pour ce qui est des recrues, et que leur tâche est difficile. Néanmoins, c'est une question qu'il convient d'examiner. Vous voudrez peut-être proposer une autre façon de faire.

Il reste que nous réglons la question du salaire des militaires une année à la fois. Il n'y a pas de contrat pluriannuel qui est reporté pour tout le monde. Je viens pour la première fois de négocier un contrat pluriannuel avec la GRC, dont je suis très fier; on en fera l'annonce bientôt et vous aurez alors l'occasion de célébrer.

Le sénateur Ringuette : Est-ce compris dans le montant de 60 millions de dollars?

M. Alcock : C'est prévu dans le budget. C'était attendu depuis longtemps. Beaucoup de gens travaillent pour nous dans des conditions difficiles et ils méritent une certaine considération, surtout dans des situations comme celle-là. On ne doit pas faire de folies avec l'argent des gens. Indépendamment de toutes les subtilités du contexte politique — sans vouloir faire de politique — il faut trouver une façon de faire la part des choses. Il ne faut pas mettre en péril le salaire des gens parce que nous ne pouvons pas prendre de décision.

Le sénateur Murray : Je suis désolé de ce que j'ai à vous dire.

M. Alcock : Vous allez encore me féliciter?

Senator Murray: No, I would be quite happy to do that, but this is the last chance we may have for awhile to talk to a minister from one of the financial portfolios, and I do have a couple of general questions about the economic update of your colleague, the minister of finance.

I believe that your fiscal policy is running counter to the policy of the Bank of Canada. There is the governor of the Bank of Canada expressing concern about inflation. He has raised interest rates. He has signalled that he is going to raise them perhaps a couple of times in the next couple of months, which, of course, will increase the cost of doing business, including the cost of doing business for the government. It is interest on the debt; meanwhile the government is following a fiscal policy that is two-thirds stimulus. I wonder how you can explain or defend that policy.

My second point is that I am quite incredulous at this growing practice of the minister of finance telling us about the tax reductions he will bring in six years from now. Quite apart from the obvious political point that he may not be minister of finance and perhaps not even his party will be in office five or six years from now I do not know — nobody knows what the circumstances will be five or six years. Irrespective of what he may promise us in five or six years, a responsible minister of finance will do what a responsible minister of finance has to do. It is all smoke and mirrors in all this talk about tax reductions five and six years from now.

Those are the two things I wanted to get off my chest. If you can reassure us and the Canadian people on those points, I would be very happy.

Mr. Alcock: Let me first qualify my reassurance in this way. I am not the minister of finance and I do not want to opine too strongly on such an august body that obviously deals in a world that requires greater skills and capacity than I have.

It is quite astounding that the Department of Finance Canada, under the leadership of the last number of finance ministers, has been able to get the finances under control, keep them there, and manage a growth curve. It is not just the finance department that is responsible for the robust, healthy economy, but also the Bank of Canada and all of the various actors in the Canadian economy. All of those players maintained a growth curve that has been strong for a very long time. When was the last time we had a continuous cycle of growth like the one we have right now? If not privately, we can all say that this has to come down at some point. We saw a bit of a dipping in the surplus levels and we thought we were beginning to see some of that contraction. I think you, others, and I have worried sometimes aloud about the continued capacity of the U.S. to run these large operating deficits as well as their trade deficits and what the impact will be on Canada as they begin to contract that capacity.

Senator Murray: That is what the governor of the bank is worrying about, too.

Le sénateur Murray : Non, j'aimerais bien le faire, mais nous n'aurons pas l'occasion avant longtemps de reparler à l'un des ministres responsables des portefeuilles financiers, et j'ai deux ou trois questions générales à poser sur la mise à jour économique de votre collègue, le ministre des Finances.

Je crois que votre politique budgétaire va à l'encontre de la politique de la Banque du Canada. Le gouverneur de la Banque du Canada, qui craint l'inflation, a augmenté les taux d'intérêt. Il a signalé qu'il allait les augmenter peut-être deux ou trois fois au cours des prochains mois, ce qui va bien sûr augmenter les coûts de fonctionnement, y compris ceux du gouvernement. C'est l'intérêt sur la dette; pendant ce temps, le gouvernement suit une politique budgétaire qui cherche davantage à stimuler l'économie. Je me demande comment vous pouvez expliquer ou défendre cette politique.

En deuxième lieu, je trouve vraiment incroyable que le ministre des Finances ait pris l'habitude de nous annoncer des réductions d'impôt qui vont se réaliser dans six ans. Mis à part la réalité politique bien évidente qu'il ne sera peut-être pas ministre des Finances dans cinq ou six ans et que même son parti peut bien ne pas être au pouvoir à ce moment-là, personne ne peut prévoir ce qui va se passer dans cinq ou six ans. Peu importe ce qu'il peut nous promettre de faire dans cinq ou six ans, un ministre des Finances qui agit de façon responsable va faire ce qu'il doit faire. C'est de la poudre aux yeux que de parler de réduction d'impôts dans cinq ou six ans.

Je voulais me vider le coeur sur ces deux questions. Je serais très heureux que vous nous rassuriez, nous et la population canadienne, là-dessus.

M. Alcock : Je dois d'abord limiter la portée de l'assurance que je vais vous donner. Je ne suis pas ministre des Finances et je ne veux pas m'exprimer trop fermement devant les membres d'une auguste assemblée comme la vôtre qui évolue dans un monde qui exige plus de capacités et de compétences que j'en ai.

Il est quand même très renversant que le ministère des Finances du Canada, sous la direction des derniers ministres des Finances, ait réussi à rétablir les finances, à les maintenir et à assurer une croissance. Notre économie est saine et robuste pas seulement grâce au ministère des Finances, mais aussi à la Banque du Canada et à tous les intervenants de l'économie canadienne. Ils ont tous joué un rôle pour maintenir une croissance forte sur une longue période. Depuis quand avions-nous eu une croissance comme celle que nous connaissons maintenant? Nous pouvons tous nous dire que cela va finir un jour. Il a fallu piger dans les surplus et nous avons commencé à connaître un certain ralentissement. Je pense que nous nous sommes tous demandés, vous comme moi et d'autres, comment les États-Unis pourraient continuer encore longtemps d'enregistrer d'aussi importants déficits de fonctionnement et de leur balance commerciale, et quel serait l'impact sur le Canada d'une ralentissement de leur côté.

Le sénateur Murray : C'est dont s'inquiète aussi le gouverneur de la banque.

Mr. Alcock: This is not a new conversation. Yet, each year we set our targets and each year, we exceed our targets. In a time of tightening, you talk about stimulus but tax cuts are not an unimportant part of stimulus.

Senator Murray: At $5.3 billion this year plus spending, that is stimulus by any measurement.

Mr. Alcock: Absolutely, but it also constrains the growth pattern of the government. It does count on both sides.

Senator Segal: Government is spending at three times the rate of inflation. How is that constructive?

Mr. Alcock: That deals with another reality and that is not one that we have had to face for some time in Canada. We must go back a long way to see a comparable period of spending. We have to go back to the 1960s to see a continuously comparable period. We do have a minority government; that is the reality. Some of the comfort we have had going back to 1980 is gone. The reality is that, like it or not, the decision-making must be consensual in some form. Like it or not, that is what tends to happen in minority governments. The only minority government that did not survive was the one that decided — and I think the quote was — "We are going to govern like we are a majority."

Senator Segal: That is before my time at the Senate.

Senator Murray: Yes, and bring in a responsible budget.

Mr. Alcock: Strangely enough, it did not last past Christmas.

I do not mean to be flippant about that, either. However, it is a reality of the fiscal management right now. This finance minister is very diligent and concerned about this matter. If you look within the numbers, you will see the prudence factors have gone up inside the spending. He is providing himself with a cushion because we keep worrying about the volatility although we are the only country in the G8 that does not have a deficit. Our debt-to-GDP ratio continues to drop steadily.

There is a concern about whether we are getting too tight now and whether the cycle will run into problems. I think he is well aware of that. I think he believes that these tax cuts are a necessary factor in making sure this curve does not stop a year, two or three out. That would be my sense of what he is attempting to do here. If you wanted to get into more detail than that, you might want to ask him.

The Chairman: Senator Murray, did you have a second question?

Senator Murray: No, that will do. I asked for it.

The Chairman: In your opening remarks, you talked about the report you tabled on October 25, *Management of the Government of Canada: A Commitment to Continuous Improvement*. You also mentioned audit committees and boards, and so on. In your

M. Alcock : Il n'y a rien de nouveau. Pourtant, chaque année, nous fixons nos objectifs et chaque année, nous les dépassons. Dans les moments de rigueur, vous parlez de motivation, mais les réductions d'impôt en sont justement un élément important.

Le sénateur Murray : À hauteur de 5,3 milliards de dollars cette année plus les dépenses, il s'agit de motivation, c'est le moins qu'on puisse dire.

M. Alcock : Absolument, mais c'est ce qui freine aussi la croissance du gouvernement. Cela compte des deux côtés.

Le sénateur Segal : Le gouvernement dépense trois fois plus que le taux d'inflation. En quoi est-ce constructif?

M. Alcock : Il s'agit d'une autre réalité que nous n'avons pas eu à confronter au Canada depuis quelque temps. Il faut revenir assez en arrière pour observer une période comparable de dépenses, en fait, il faut revenir aux années 1960. Nous sommes un gouvernement minoritaire; c'est la réalité. Nous ne sommes plus aussi à l'aise qu'en 1980. En fait, qu'on le veuille ou non, la prise de décisions doit être consensuelle à certains égards et c'est ce qui tend à se produire en cas de gouvernement minoritaire. Le seul gouvernement minoritaire qui n'a pas survécu est celui qui avait décidé... et si je me ne me trompe, la citation est la suivante : « Nous allons gouverner comme si nous étions majoritaires. »

Le sénateur Segal : C'était avant mon temps au Sénat.

Le sénateur Murray : D'accord, mais présenter aussi un budget responsable.

M. Alcock : Curieusement, ce gouvernement n'a pas survécu après Noël.

Je ne veux pas non plus faire preuve de désinvolture. Il s'agit toutefois d'une réalité de la gestion financière à l'heure actuelle. Notre ministre des Finances est très minutieux et préoccupé par cette question. Si vous examinez les chiffres, vous verrez que l'élément de prudence apparaît dans les dépenses. Il prévoit un coussin, car nous ne cessons de nous inquiéter au sujet de la volatilité même si nous sommes le seul pays du G8 qui n'affiche pas de déficit. Notre rapport dette-PIB continue de baisser régulièrement.

On se demande si nous sommes trop rigoureux actuellement et si le cycle va rencontrer des problèmes. Je crois qu'il en a parfaitement conscience et qu'il considère que ces réductions d'impôt s'imposent pour que cette courbe ne s'interrompe pas d'ici un, deux ou trois ans. À mon avis, c'est ce qu'il essaie de faire. Si vous voulez plus de détails, vous pourriez lui poser la question.

Le président : Sénateur Murray, avez-vous une autre question?

Le sénateur Murray : Non, c'est tout, c'est ce que je cherchais à savoir.

Le président : Dans votre déclaration préliminaire, vous parlez du rapport que vous avez déposé le 25 octobre, *L'amélioration constante de la gestion au sein du gouvernement du Canada — Notre engagement*. Vous parlez également des comités et des

papers, you talk about looking at a model from the U.K. where they have people from senior business executives serving on some of these boards.

One of the things that this committee has frequently asked about is the whole concept of parliamentary accountability and accountability to a parliamentary committee such as this one. I found that subject lacking in your discussion paper.

A number of professors who appeared before this committee in the last few months have said one of the best ways to bolster parliamentary accountability is to strengthen the role of committees. You did not make that recommendation in your paper.

Could you comment on what steps and what types of things could be done to strengthen the committees that look at the public accounts of the Government of Canada?

Mr. Alcock: On the issue of strengthening committees and the capacity of committees to provide oversight and hold government to account, you would have no disagreement with me. I have said that in the other committees in the other House. There is a bit of a boundary issue here. It is not for the executive to instruct committees or the House or the Senate how to do their work. However, it is pointed out to me by Bob Marleau, and others, that unless the government is to be active on that these changes tend not to occur. I have served notice on the other committee that I am more than willing to entertain a discussion with a committee like this around additional resources in the research bureaus for the research capacity to allow people to get into the estimates, and all that.

I do not believe this committee has produced a paper on the accounting officer, but you explored that concept. I know you went to England looking at that. An element of that has deputy ministers accountable to House or Senate committees. I rejected that. That is a clear disagreement.

Regarding the concept of strengthening the committees, building a more direct accountability relationship with the minister, giving you independent resources and authority, I will work with you on strengthening that.

I would be delighted if a committee would engage with me. It is the same for the reporting to Parliament. I literally sat there in front of the government office committee saying, "I have money. I am prepared to invest in your research capacity because it will make government better the more rigorous you are in your oversight capacity."

Mr. Marleau makes the point that 50 per cent of the constitutional responsibility of the House of Commons is oversight of spending. It is shameful. In fairness, they do not have the resources to do it. However, they are not even asking for it. I appreciate the fact that you are asking.

conseils de vérification, etc. Dans un document, vous dites que vous avez examiné un modèle adopté au Royaume-Uni où des cadres supérieurs d'entreprises privées siègent au sein de certains de ces conseils.

Notre comité a fréquemment posé des questions au sujet de tout ce concept d'imputabilité parlementaire et de reddition de comptes à un comité parlementaire comme le nôtre. D'après moi, votre document n'en fait pas état.

Plusieurs professeurs qui ont comparu devant notre comité au cours des derniers mois ont déclaré que le fait de renforcer le rôle des comités représente l'une des meilleures façons de promouvoir l'imputabilité parlementaire. Vous ne faites pas cette recommandation dans votre document.

Pourriez-vous nous dire ce qui pourrait se faire et quelles mesures pourraient être prises pour renforcer le rôle des comités qui examinent les comptes publics du gouvernement du Canada?

M. Alcock : Pour ce qui est du renforcement des comités et de leur capacité d'assurer la surveillance du gouvernement et de le tenir responsable, je ne suis absolument pas en désaccord avec vous. Je l'ai dit devant les autres comités de l'autre Chambre. Il se pose en quelque sorte une question de champ de compétences. Il ne revient pas à l'exécutif de dire aux comités, à la Chambre ou au Sénat comment ils doivent faire leur travail. Toutefois, Bob Marleau, et d'autres, me font remarquer que de tels changements tendent à ne pas se produire à moins que le gouvernement n'intervienne activement à ce propos. J'ai annoncé à l'autre comité que je suis plus que disposé à entamer une discussion avec un comité comme le vôtre au sujet de ressources supplémentaires affectées dans les bureaux de recherche afin que l'on puisse analyser les budgets, etc.

Je ne crois pas que votre comité ait publié un document sur l'agent comptable, même si vous avez examiné ce concept. Je sais que vous êtes allés en Angleterre à cet égard. Les sous-ministres doivent rendre compte aux comités de la Chambre et du Sénat dans pareil contexte, ce que je rejette. Je suis totalement en désaccord.

Je vais travailler avec vous pour renforcer les comités et créer un rapport plus direct en matière d'imputabilité avec le ministre, en vous donnant des ressources et un pouvoir indépendants.

Je serais ravi qu'un comité m'apporte son concours. C'est la même chose que les rapports au Parlement. J'ai en fait dit au comité du gouvernement : « J'ai l'argent, je suis prêt à investir dans votre capacité de recherche, car le gouvernement n'en sera que meilleur si vous êtes plus rigoureux en matière de surveillance. »

M. Marleau souligne que 50 p. 100 de la responsabilité constitutionnelle de la Chambre des communes consiste à surveiller les dépenses. C'est honteux. Pour être juste à son égard, il faut dire qu'elle ne dispose pas des ressources pour ce faire; toutefois, elle ne les demande même pas. Je vous remercie de les demander.

The Chairman: A number of professors have told us that we should ask and that the committee should be strengthened so that the role that parliamentary committees can play in accountability could be strengthened.

Mr. Alcock: Absolutely.

The Chairman: I am very happy to hear you say that.

Senator Segal: I want to be clear that I understand the minister. What you are saying is that if a request went for a parliamentary budget office to support both a Senate committee and the House of Commons committee, the government members on the boards of internal economy in both places, if they sought your advice, would be encouraged to support that proposition.

Mr. Alcock: Absolutely. If we were to engage in that conversation, I would like to make it a formal conversation. I would like to bring official in and I would like to be involved in it.

This is not a new conversation for me. I made this when I was chairing the other committee. I believe government suffers because of the poor quality of oversight provided by the House of Commons. That is why when I come here, I do talk about the value of coming to this committee. I have told you that each time I have come here. What I get out of this committee, and what the officials get out of this committee, is far more valuable than what we get from any other committee because you take the time to challenge us on these things. I do not mind the challenge. What I dislike is this dropping into trivia. This is important stuff. These issues on HR are critically important. You can play a huge role in improving the HR management of the government for people to become engaged.

The problem, Senator Segal, is that you need not only enhanced research capacity but also some capacity for the research bureau to cycle in public servants at a time. Do we have some fresh capacity to bring people in from outside government to make it a more dynamic process? I think there are lots of models we could look at. To the extent to which you are prepared to generate budget requests, I am prepared to respond to them.

I intend to be the longest serving President of the Treasury Board in the history of government, you know.

Senator Downe: Which is how long?

Mr. Alcock: It was 15 years three and a half months, under Prime Minister Laurier.

The Chairman: Minister, when we were away — and you referred to part of the committee being away recently — one of the committees that we looked at and met with was the Public Accounts Committee of the House of Commons in England. There they are very much an arm of what we would call in Canada the Auditor General's office.

Mr. Alcock: Exactly.

Le président : Plusieurs professeurs nous ont dit que nous devrions faire de telles demandes et que le comité devrait être renforcé tout comme le rôle que peuvent jouer les comités parlementaires dans le domaine de l'imputabilité.

M. Alcock : Absolument.

Le président : Je suis très heureux de vous l'entendre dire.

Le sénateur Segal : Je veux être sûr de comprendre le ministre. Vous dites que si on demandait la création d'une commission budgétaire parlementaire pour appuyer à la fois un comité du Sénat et celui de la Chambre des communes, les députés ministériels qui siègent au sein des bureaux de régie interne dans les deux endroits seraient encouragés à appuyer une telle proposition, s'ils vous demandaient votre avis.

M. Alcock : Absolument. Si on devait lancer ce débat, j'aimerais le faire formellement, officiellement et y participer.

Tout cela n'a rien de nouveau pour moi. C'est ce que je faisais lorsque je présidais l'autre comité. Selon moi, le gouvernement est désavantagé à cause de la mauvaise qualité de la surveillance assurée par la Chambre des communes. C'est la raison pour laquelle lorsque je viens ici, je souligne l'importance de comparaître devant votre comité. Je vous le dis chaque fois que je viens. Ce que les fonctionnaires et moi-même retirons de votre comité est beaucoup plus précieux que ce que nous retirons de n'importe quel autre comité, car vous prenez le temps de nous questionner, ce que j'apprécie. Je n'aime pas par contre qu'on s'arrête sur des vétilles. Nous parlons ici de choses importantes, comme les questions sur les RH. Vous pouvez jouer un rôle considérable dans l'amélioration de la gestion RH du gouvernement pour que les gens y prennent part.

Le problème, sénateur Segal, c'est que non seulement vous avez besoin d'une meilleure capacité de recherche, mais aussi d'un bureau de recherche qui puisse recruter des fonctionnaires. Avons-nous la capacité d'attirer des gens de l'extérieur du gouvernement pour en faire un processus plus dynamique? À mon avis, nous pouvons examiner toutes sortes de modèles. Je suis prêt à répondre à des demandes budgétaires dans la mesure où vous êtes prêts à me les présenter.

Vous savez, j'ai l'intention d'être le premier à occuper le plus longtemps le poste de président du Conseil du Trésor dans l'histoire du gouvernement.

Le sénateur Downe : C'est-à- dire?

M. Alcock : Sous le premier ministre Laurier, c'était 15 ans et trois mois et demi.

Le président : Monsieur le ministre, lorsque nous étions hors du pays — et vous avez dit qu'une partie du comité s'était absentée récemment — nous avons examiné le Comité des comptes publics de la Chambre des communes en Angleterre. Il représente ce que nous appellerions au Canada le Bureau du vérificateur général.

M. Alcock : Exactement.

The Chairman: Their discussions indicated that they felt that they did not have much independence at all, given that very strong relationship.

Senator Day: That might have been our observation.

Mr. Alcock: This is where I had a disagreement on this concept of the accounting officer. We have attempted to build the principles of accountability contained with the accounting officer and the British model into our model. We just constitute it differently. I disagree with Professor Franks on the idea of the deputies being directly accountable to committees.

I know that not everyone agrees with me; there is a fair debate on that. I think you need to keep my feet to the fire. As soon as you take my deputy separately from me, you create a set of destructive dynamics to the overall system of accountability.

Senator Murray: I think Professor Franks goes too far when he suggests that committees ought not or may not question ministers about matters under the direct purview of the deputy minister. I would not agree with that at all.

Mr. Alcock: Senator Murray, if you and I got together we could rewrite some legislation around here that would clean up all of that. Part of the problem is our distaste about — let us be clear — some of the less than honourable activities of certain political actors over time. Our way to solve that has been to push them further and further away from public decisions. All we have done is transfer the responsibility for decisions to people who are unaccountable. We have reduced accountability rather than strengthened it, instead of forcing the political actors to take account. That is what we are trying to do in this model. Those independent audit committees are about putting ministers in a position where they can never again say, "I did not know."

The Chairman: In fairness to Professor Franks, what I heard him say was that there are certain statutes that have clauses that say that the sole and exclusive responsibility for this particular item in this statute shall not rest with the minister but with the deputy minister.

Mr. Alcock: He is absolutely right.

The Chairman: In that case, he felt that the deputy minister should account, because he or she had a statutory obligation to account.

Mr. Alcock: I believe we should rewrite those statutes.

Senator Murray: I do not know whether we had the discussion at this table or another, but quite recently, we were on this subject. I may have mentioned the case of the Official Languages Act. I know a little about that because 25 years ago Senator Corbin and I were the co-chairs of that joint committee. We paraded deputy ministers before us to answer how they were implementing the act.

Le président : Les membres de ce comité ont indiqué ne pas considérer avoir beaucoup d'indépendance, en raison de ce rapport très fort.

Le sénateur Day : C'est ce qu'on aurait pu observer également.

M. Alcock : C'est à ce niveau-là que je ne suis d'accord avec ce concept de l'agent comptable. Nous avons essayé d'intégrer dans notre modèle les principes d'imputabilité que l'on retrouve dans le modèle britannique et dans celui de l'agent comptable. Nous voyons les choses tout à fait différemment. Je ne suis pas d'accord avec M. Franks lorsqu'il dit que les sous-ministres doivent relever directement des comités.

Je sais bien que tout le monde n'est pas d'accord avec moi et le débat est intéressant. Je crois que vous devez me forcer à rester vigilant. Dès que vous considérez mon sous-ministre et moi-même séparément, vous créez une dynamique destructive dans tout le système de reddition de comptes.

Le sénateur Murray : Je crois que M. Franks va trop loin lorsqu'il propose que les comités ne devraient pas ou ne peuvent pas interroger les ministres au sujet de questions qui relèvent directement de la compétence du sous-ministre. Je ne suis absolument pas d'accord à ce sujet.

M. Alcock : Sénateur Murray, il suffirait que vous et moi réécrivions certaines des lois pour régler cette situation. Soyons clairs, une partie du problème découle du fait que nous ne sommes pas d'accord avec certains acteurs politiques qui se sont livré à des activités peu honorables au fil du temps. Nous avons essayé de résoudre ce problème en les tenant de plus en plus à l'écart de la prise de décisions. Nous avons en fait délégué la responsabilité de décisions à des gens qui ne sont pas responsables. Nous avons diminué l'imputabilité au lieu de la renforcer, au lieu de forcer les acteurs politiques à rendre des comptes. C'est ce que nous essayons de faire dans ce modèle. Ces comités indépendants de vérification visent à placer les ministres dans une situation qui ne leur permettra plus jamais de dire : « Je ne le savais pas. »

Le président : Pour être juste envers M. Franks, il aurait dit que certaines lois renferment des dispositions selon lesquelles le sous-ministre, et non pas le ministre, assume la seule et exclusive responsabilité de ce point particulier de la loi.

M. Alcock : Il a parfaitement raison.

Le président : Dans ce cas-là, il pensait que le sous-ministre devait rendre des comptes, en raison de son obligation législative.

M. Alcock : Je crois qu'il faudrait récrire ces lois.

Le sénateur Murray : Je ne sais pas si nous avons eu ce débat ici ou ailleurs, mais tout dernièrement, nous avons traité de ce sujet. J'ai peut-être fait mention du cas de la Loi sur les langues officielles. Je suis un peu au courant, car il y a 25 ans, le sénateur Corbin et moi-même coprésidions ce comité mixte. Nous avions convoqué des sous-ministres pour qu'ils nous expliquent leur façon d'appliquer cette loi.

I would not want to be precluded from having their ministers in to discuss the political and policy climate in which those deputy ministers were working. I think that is very important. I do not mind the accounting officer principle up to a point, but I do not want to lose the ability to have the minister in.

Mr. Alcock: Could I push that a little further, Senator Murray? One of the things that I have no accountability for and the deputy is accountable for is the relationship with the Public Service Commission. Hiring authority is delegated to the deputy, not the minister. I do not disagree with that. We want to maintain a professional, non-partisan public service. I absolutely agree with that boundary; however, I should be as accountable for maintaining that boundary as the deputy. I am removed from it and I do not have the responsibility to maintain it. We have created a free actor, instead of saying that it is as much a part of my accountability that I respect that boundary as it is on the other side.

We need to reframe our thinking around that.

Senator Murray: I was trying to incite Senator Ringuette to make her standard speech about bureaucratic patronage, but I implored her then not to do it because it is too late.

Senator Ringuette: I am saving it for the next time you are here.

Senator Day: I would like to comment on two or three points and then go to the main reason that we are here this evening, and that is with respect to the supplementary estimates, because we would like to be ready when they arrive from the House of Commons to handle them expeditiously in the Senate.

First, I would like to comment on the introductory words in your speaking notes where you refer to accountability of ministers. Your statement is:

> To give greater effect to their accountability to Parliament, ministers will attend more parliamentary committee meetings to explain and account for management performance.

We find it difficult to get ministers to come before us now; they are so busy. I agree with you that it is important that this happen, but we will have to find some way to clone these ministers or have them work 24 hour as day, which they are almost doing now. I think ministers are overworked at the present time. Although this sounds like a good idea, I am not certain that it will work.

Mr. Alcock: That is an important observation, Senator Day. If I have my wish and this committee and committees of the House take on greater responsibilities for oversight of the estimates, members will not have the time. We will have to think through how we resource and support everyone in that capacity.

Je n'aurais pas voulu ne pas pouvoir convoquer leurs ministres pour discuter du climat politique dans lequel ces sous-ministres travaillaient. Je crois que c'est fort important. Je n'ai rien contre le principe de l'agent comptable jusqu'à un certain point, mais je ne veux pas ne pas pouvoir convoquer le ministre.

M. Alcock : Puis-je aller un peu plus loin, sénateur Murray? Les relations avec la Commission de la fonction publique sont l'un des aspects dont je ne suis pas responsable, contrairement au sous-ministre. Le pouvoir d'embauche est délégué au sous-ministre, non au ministre. Je ne suis en pas en désaccord avec cela. Nous voulons que la fonction publique reste professionnelle, non partiale. Je suis absolument d'accord avec cette définition des champs de compétences. Toutefois, je devrais être aussi responsable du respect de ces champs de compétences que le sous-ministre. Je n'en ai pas le loisir et ne suis donc pas responsable à cet égard. Nous avons créé en quelque sorte un acteur libre de ses décisions au lieu de dire que chacun doit respecter le champ de compétences de l'autre.

Nous devons changer notre façon de penser à ce sujet.

Le sénateur Murray : J'essayais d'inciter le sénateur Ringuette à faire son discours sur le népotisme bureaucratique, mais je l'ai alors suppliée de s'en abstenir, car il est trop tard.

Le sénateur Ringuette : Je le réserve pour la prochaine fois que vous serez ici.

Le sénateur Day : J'aimerais faire une observation sur deux ou trois points et ensuite passer à la raison principale de notre présence ici ce soir, soit le Budget supplémentaire, car nous aimerions être prêts lorsqu'il arrivera de la Chambre des communes afin de le faire rapidement adopter au Sénat.

Tout d'abord, j'aimerais faire des observations sur ce que vous dites dans vos notes d'allocution lorsque vous parlez de la reddition de comptes des ministres. Vous dites et je cite :

> De manière à mieux rendre compte au Parlement, les ministres prendront part à davantage de réunions de comités parlementaires pour fournir des explications et rendre des comptes au sujet des résultats associés aux activités de gestion.

Il nous est difficile de faire comparaître des ministres devant nous à l'heure actuelle, vu qu'ils sont très occupés. Je conviens avec vous qu'il serait important de le faire, mais il va falloir trouver une façon de cloner ces ministres ou de les faire travailler 24 heures par jour, ce qu'ils font pratiquement à l'heure actuelle. À mon avis, les ministres sont surchargés de travail. Même si cela semble une bonne idée, je ne suis pas sûr qu'elle puisse être mise en pratique.

M. Alcock : Votre observation est importante, sénateur Day. Si, comme je le souhaite, votre comité et les comités de la Chambre assumaient de plus grandes responsabilités en matière de surveillance des budgets, les députés n'en n'auront pas le temps. Il va falloir trouver les moyens d'appuyer tout le monde à cet égard.

Having said that, if I were a minister in the provincial government, I could sit days before a committee to defend my estimates. I would not be allowed to leave. The thought that someone else would defend my estimates is just outrageous. In part, that is a prioritization of the time of the minister. It is even more important than that. If Parliament is important, then you spend the time there. If it is not important, then what? I would argue that if Parliament is not important, we all have a problem.

There are two parts to that statement. If you keep reading, you will see the word "management" throughout. Ministers are never called on their management responsibilities. They are absolved of the responsibility on spending because we do not bother to call. I was appalled when I came here in 1994. I used to do estimates in the provincial house. I would have the poor fellow in front of me for weeks and go through every line. The minister came in, made an opening statement and left in an hour. That was it. That was the estimates review. I could not believe it.

You do not want to make it foolish, but if that is the important relationship, that is the relationship on which they must spend time. Right now ministers do not spend time on the management of anything. If you wonder why we do not make the investments in management systems or we do not make the investment in solving management problems internally, it is because the people who make decisions about investments offload it to the deputies and everyone else. There is a reframing here that is incredibly important.

Senator Day: That would be a good subject for another day. The committees' resources are a very important part of that. We must also thing about the source of that funding.

Mr. Alcock: It is three times the rate of inflation spending.

Senator Day: You have already talked about the Government On-Line initiative when our chairman was asking you about the sunset provision. I would like to talk to you a little bit about your explanation. The explanation in the supplementary estimates is very good; it is much better than five or six years ago. We used to have your officials come in and they would have a book like this and they would read these to us. We are asking for more and more of that, and we appreciate having it.

In your explanation, you make the point that over the last several years Government On-Line spending has been financed in large part through sups. We have seen other programs financed largely through supplementary estimates as opposed to being part of the main budget, and it is a matter of great concern to us.

You did comment that you were asking departments to provide an upfront business plan for this and that kind of check. You must have something in the system that triggers this kind of repetitive funding that is coming through supplementary estimates as opposed to the main budget planning.

Ceci étant dit, si j'étais ministre au gouvernement provincial, je pourrais comparaître pendant des jours et des jours devant un comité pour défendre un budget. Je ne pourrais pas partir. Il est choquant de penser que quelqu'un d'autre pourrait défendre mon budget. C'est en partie une des priorités du ministre et c'est bien plus important que cela. Si le Parlement est important, vous y passez du temps. S'il n'est pas important, que dire? Je dirais que si le Parlement n'est pas important, nous avons tous un problème.

Cette déclaration comporte deux parties. Si vous continuez à la lire, vous verrez que le mot « gestion » y paraît tout le long. Les ministres ne doivent jamais s'expliquer au sujet de leurs responsabilités de gestion; ils n'ont pas la responsabilité des dépenses, car nous ne nous préoccupons pas de les interroger. J'ai été scandalisé à mon arrivée ici en 1994. Je faisais les budgets de la province. Pendant des semaines, le pauvre gars était en face de moi et nous examinions chaque ligne. Le ministre arrivait, faisait une déclaration préliminaire et partait au bout d'une heure, un point c'est tout. C'était l'examen budgétaire; je ne pouvais y croire.

Vous ne voulez pas que ce soit insensé, mais il faut consacrer du temps à ce qui est important. À l'heure actuelle, les ministres ne consacrent pas de temps à la gestion de quoi que ce soit. Si vous vous demandez pourquoi nous n'investissons pas dans les systèmes de gestion ou dans la résolution des problèmes internes de gestion, c'est parce que les gens qui prennent des décisions au sujet des investissements s'en déchargent sur les sous-ministres et tous les autres. Il est très important d'envisager une nouvelle façon de voir les choses.

Le sénateur Day : Ce serait un bon sujet pour un autre jour. Les ressources des comités en sont un élément fort important. Nous devons également penser à la source de ce financement.

M. Alcock : Il équivaut à trois fois le taux d'inflation.

Le sénateur Day : Vous avez déjà parlé du projet Gouvernement en direct lorsque notre président vous a posé une question au sujet de la disposition de réexamen. J'aimerais revenir un peu sur votre explication. L'explication donnée dans le budget supplémentaire est très bonne, bien meilleure qu'il y a cinq ou six ans. Auparavant, vos fonctionnaires venaient et avaient un livre comme celui-ci qu'ils nous lisaient. Nous demandons de plus en plus pareille information et nous vous remercions de nous la donner.

Dans votre explication, vous dites qu'au cours des dernières années, les dépenses liées à Gouvernement en direct ont été financées en grande partie par le biais des budgets supplémentaires des dépenses. Nous avons vu d'autres programmes financés en grande partie par le biais du Budget supplémentaire des dépenses plutôt que par le Budget principal des dépenses et il s'agit là d'une question qui nous préoccupe beaucoup.

Vous avez dit que vous demandiez aux ministères d'établir un plan d'affaires d'avance pour cette question et ce genre de vérification. Vous devez avoir quelque chose dans le système qui déclenche ce genre de financement répétitif qui se fait par l'intermédiaire des budgets supplémentaires des dépenses plutôt que du budget principal des dépenses.

Mr. Alcock: No. I will offer several comments on that matter. If Ms. Danagher grimaces too much, you will know she will want to make a correction. There are two things: The sun never sets on the British Empire or on federal government programs. The sun just does not set. We have sunsetting programs that we bump along; it is incredible. It would be an interesting study at some time to expose more and more of that. I am looking for an instrument to report on that because we have to learn how to shut down things.

Government On-Line is a good example. We provided central funding to develop it, because it was a brand new thing; we knew how to do it. As it gets built out, as it becomes more of a utility and more of a commodity, the department should operate it. They should operate it not because it is something they have been handed but because it is something they see as adding value to the work that they do. It is better placed with them because the owner of the business will care about it more, rather than having it run centrally. Some of this was a vehicle for just moving money out of a central fund to them.

With regard to the issue of funding out of the supplementary estimates, it is not so much funding out of the sups; it is the timing of when money is approved. To move money from one vote to another vote must have the approval of the House. If we have money sitting in a vote that is in a central fund at Treasury Board and I want to move some of that to department "X" to support its Government On-line work, I have to come back to the House and ask for authority to move it from vote "X" to vote "Y."

Senator Day: That is a one-dollar item, is it not?

Mr. Alcock: No, that can be the notional allocation that we have made.

Senator Day: Has it not already been voted? You had money sitting there so it has been already been approved by Parliament.

Mr. Alcock: Yes, but it is in my vote. I cannot move money between votes without approval.

Senator Day: That is right, but that is a one-dollar item because the money has already been approved.

Mr. Alcock: No, the one-dollar item may be the establishment of a new fund; but the transfer of money between votes requires the approval of the House. The House approves it for expenditure within a particular vote. If I want to move it somewhere else, I need the approval of the House.

M. Alcock : Non. Je vais faire plusieurs observations sur cette question. Si vous voyez Mme Danagher grimacer un peu trop, vous saurez qu'elle veut faire une correction. Il y a deux choses : le soleil ne se couche jamais sur l'Empire britannique ni sur les programmes du gouvernement fédéral. Le soleil ne se couche tout simplement pas. Nous avons des programmes de temporarisation que nous continuons de repousser; c'est incroyable. Ce serait un exercice intéressant, à un moment donné, que d'exposer de plus en plus de cas de ce genre. Je cherche un instrument pour faire rapport sur cette question parce que nous devons apprendre comment mettre fin à quelque chose.

Le programme Gouvernement en direct est un bon exemple. Nous avons fourni du financement central pour le mettre sur pied, parce que c'était une chose entièrement nouvelle; nous savions comment le faire. Au fur et à mesure qu'il est mis sur pied, qu'il devient davantage un service utile et davantage un produit, le ministère devrait s'occuper de son fonctionnement. Il devrait le faire fonctionner non pas parce que c'est quelque chose qu'on lui a remis, mais parce que c'est quelque chose qu'il considère comme ajoutant de la valeur au travail qu'il fait. Il est préférable que ce soit lui qui s'en occupe, parce que le propriétaire de l'entreprise sera plus attentif à son égard, plutôt que de le faire fonctionner centralement. Une partie de cela était un véhicule servant uniquement à déplacer de l'argent central vers les ministères.

En ce qui concerne la question du financement par le biais des Budgets supplémentaires des dépenses, le problème ce n'est pas simplement le fait de financer à partir des budgets supplémentaires; c'est le moment auquel l'argent doit être approuvé. Pour déplacer de l'argent d'un crédit à un autre, il faut l'approbation de la Chambre des communes. Si nous avons de l'argent qui dort dans un crédit qui est placé dans une réserve centrale au Conseil du Trésor et que je veux envoyer une partie de cet argent au ministère « X » pour appuyer son travail dans le cadre de Gouvernement en direct, je dois revenir devant la Chambre et demander l'autorisation de déplacer cet argent du crédit « X » au crédit « Y ».

Le sénateur Day : Il s'agit d'un poste d'un dollar, n'est-ce pas?

M. Alcock : Non, cela peut être les répartitions théoriques que nous avons accordées.

Le sénateur Day : N'y a-t-il pas déjà eu vote? L'argent dort là, alors il a déjà été approuvé par le Parlement.

M. Alcock : Oui, mais ce n'est pas dans mon crédit. Je ne peux pas déplacer de l'argent entre les crédits sans approbation.

Le sénateur Day : C'est exact, mais il s'agit d'un poste d'un dollar parce que l'argent a déjà été approuvé.

M. Alcock : Non, un poste d'un dollar peut servir à l'établissement d'un nouveau fonds; mais le transfert d'argent entre des crédits nécessite l'approbation de la Chambre des communes. La Chambre l'approuve comme dépense dans un crédit particulier. Si vous voulez déplacer cet argent ailleurs, vous devez obtenir l'approbation de la Chambre.

One of the reasons why so much appears in supplementary estimates is another discussion. If you want to talk about accountability and oversight, we need to work on the cycle.

We are doing a lot of work right now on the reports on plans and priorities. If you want to have some fun, look at the one for Treasury Board because Treasury Board is going to be the model.

The report on plans and priorities is supposed to be the departments' strategic plan. It says, this is what the department is going to achieve; some of it is short term in that we are going to achieve it this year and some of it may take three or four years. It will be with enough detail that you can understand and measure the output.

The departmental performance report is supposed to be the report card on whether we made it or not. A written crosswalk says this is the outcome on the input. That responsibility is tied into the performance pay of the person who has responsibility for delivering on that. That is the third piece that is happening now at Treasury Board.

The problem is that with the way the estimate cycle works, Main Estimates come out so close to the budget that many of the new spending initiatives never make it into the Main Estimates. Therefore, what you always see is an under-representation of actual spending. You have to go through a Supplementary Estimates process to put into pay decisions that were made back in the budget.

If we can shift the timing, we think we can put the Main Estimates out to reflect more of the actual spending program and then your supplementary estimates will decrease. We are in active discussions on that right now.

I would love the ability to move money between votes without coming back to the House. If you were prepared to offer me that, I would take you up on that in a heartbeat. We may want to think through some vehicles for some of this. It would be an interesting discussion with a House committee.

Some of it on the developmental side is simply moving money. For example, it has already been decided that Treasury Board is going to hold a fund for so much; and it is specifically targeted to support the development of services in all these departments. We might want to do that in a way so that we notionally allocate that at the time of the first vote and not have to come back for a second vote. There are some solutions that would make the management of it a bit easier. We would still report on the transparency.

The Chairman: It might make the management easier but not the accountability.

Une des raisons pourquoi tellement de choses apparaissent dans le Budget supplémentaire des dépenses, c'est une autre discussion. Si vous voulez parler de reddition de comptes et de supervision, nous devons travailler sur le cycle.

Nous faisons beaucoup de travail à l'heure actuelle sur le Rapport sur les plans et les priorités. Si vous voulez vous amuser, regardez celui du Conseil du Trésor parce qu'il servira de modèle.

Le Rapport sur les plans et les priorités est censé être le plan stratégique des ministères. Il nous dit ce que le ministère entend réaliser; une partie se fait à court terme du fait que ce sera réalisé au cours de l'année actuelle et une partie pourra prendre trois ou quatre ans. Il y aura suffisamment de détails pour que vous puissiez comprendre et mesurer le résultat.

Le Rapport ministériel sur le rendement est censé être le bulletin du ministère, à savoir s'il a réussi à le faire ou non. Un tableau de correspondance écrit dit qu'il s'agit du résultat par rapport à l'intrant. Cette responsabilité est liée à la rémunération au rendement de la personne qui est responsable de donner ce résultat. C'est le troisième élément qui se déroule à l'heure actuelle au Conseil du Trésor.

Le problème, c'est que de la façon dont fonctionne le cycle budgétaire, le Budget principal des dépenses est produit à une date si rapprochée du budget qu'un grand nombre de nouvelles initiatives en matière de dépenses ne parviennent jamais dans le Budget principal des dépenses. Par conséquent, vous voyez toujours une sous-estimation des dépenses réelles. Vous devez passer par le processus du Budget supplémentaire des dépenses pour traduire en paiement des décisions qui ont été prises au moment du budget.

Si nous pouvons modifier les délais, nous pensons pouvoir faire en sorte que le Budget principal des dépenses reflète davantage le programme de dépenses réel et ensuite, votre Budget supplémentaire des dépenses diminuera. Nous avons des discussions actives sur cette question à l'heure actuelle.

Je serais très heureux de pouvoir déplacer de l'argent entre les crédits sans avoir à revenir devant la Chambre des communes. Si vous étiez prêts à m'offrir cela, je sauterais immédiatement sur l'occasion. Vous pouvez vouloir réfléchir à certains véhicules pour une partie de cela. Il s'agirait d'une discussion intéressante pour un comité de la Chambre.

Une partie de cela, du côté développement, consiste simplement à déplacer de l'argent. Par exemple, il a déjà été décidé que le Conseil du Trésor gardera en réserve un fonds d'une certaine grandeur; et ce fonds est ciblé spécifiquement pour appuyer le développement de services dans tous ces ministères. Nous pourrions vouloir faire cela d'une manière que nous répartissions cela, théoriquement, au moment du premier vote et non pas de revenir pour un second vote. Il existe certaines solutions qui rendraient la gestion de cette question un peu plus facile. Nous aurions toujours à faire rapport en matière de transparence.

Le président : Cela pourrait rendre la gestion plus facile, mais non pas la reddition de comptes.

Mr. Alcock: I am sure we would never want to reduce the accountability. We would report to you vigorously on what we did.

Senator Day: In reference to page 267, can you give me a little bit of a flavour for what is happening in these Supplementary Estimates? There is an item under the Ministry of Transport concerning payments to Marine Atlantic Inc. The previous estimate, which we already voted on, was $24 million and then the supplementary estimates are at $45.7 million. That is almost double. Could you give us an explanation as to why the supplementary estimates would be double the main budget?

Mr. Alcock: Without knowing the details— and I can get officials to supply a detailed answer to you through the chair — I believe there were some ongoing deficits. It states:

> Additional funding of $45.7 million was approved for Marine Atlantic as a temporary measure to offset their projected operating deficit.

I believe they wanted to increase their fees in order to eliminate the deficit and the government did not allow them to do that, so they began to run the deficit. It is the principle that Senator Murray was talking about; if you are going to instruct a Crown corporation to do something that causes it to incur a liability, you are responsible for picking it up.

Senator Day: My recollection is that this same line item was questioned last year; and we had the same situation — that Marine Atlantic in the Supplementary Estimates (A) was greater than the budgeted expenditure that was voted on. If this is recurring on a regular basis, is there not some red flag? That is the kind of thing we are looking for, and our colleagues are looking for. When they start to see that the supplementary estimates are a disproportionate amount of the funding for that line item, then there is something wrong. It can happen once, we understand that; maybe it can happen twice, but as a constant recurrence, something is wrong.

Senator Murray: The minister is suggesting that the management of Marine Atlantic thought that they could cover their projected deficit by increasing their fares, and the government told them not to do that, so Ottawa had to pony up the money.

Senator Day: I was trying to make a general comment by using this as an example.

Mr. Alcock: You are right, and you actually highlight a different point. Senator Murray is right in terms of what explains it once. Multiple times highlights a different problem, which is a

M. Alcock : Je suis certain que vous ne voudriez jamais réduire la reddition de comptes. Nous vous ferions rapport énergiquement sur ce que nous avons fait.

Le sénateur Day : Je suis à la page 304, pouvez-vous me donner une petite idée de ce qui arrive dans ce Budget supplémentaire des dépenses? Sous ministère des Transports, il y a un poste concernant des paiements à Marine Atlantic S.C.C. Le budget des dépenses précédent, sur lequel nous avons déjà voté, indiquait une somme de 24 millions de dollars et, plus tard, le Budget supplémentaire des dépenses fait état de 45,7 millions de dollars. C'est presque le double. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi la somme qu apparaît dans le Budget supplémentaire des dépenses est le double de celle qui figure dans le Budget principal des dépenses?

M. Alcock : Sans connaître les détails — et je peux demander aux fonctionnaires de vous faire parvenir une réponse détaillée par l'intermédiaire du président —, je crois qu'il y avait des déficits. On indique :

> L'attribution de fonds additionnels s'élevant à 45,7 millions de dollars à Marine Atlantic a été annoncée à titre de mesure temporaire pour compenser son déficit d'exploitation prévu.

Je crois que la société voulait augmenter ses tarifs pour éliminer le déficit et que le gouvernement ne lui a pas permis de le faire, alors ses activités ont commencé à être déficitaires. C'est le principe dont parlait le sénateur Murray : si vous donnez instruction à une société d'État de faire quelque chose qui la force à accumuler une dette, vous êtes responsables d'éponger cette dette.

Le sénateur Day : Je me souviens que ce même poste a fait l'objet d'une question l'an dernier; nous avions eu la même situation — que la somme accordée à Martine Atlantic dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) était plus élevée que la somme qui avait été prévue dans le Budget principal des dépenses qui avait été voté. Si cette situation se répète régulièrement, n'est-ce pas un signe que quelque chose cloche? C'est le genre de chose que nous recherchons, et que nos collègues recherchent. Lorsqu'ils constatent que le Budget supplémentaire des dépenses compte une somme disproportionnée d'argent pour ce poste, alors, quelque chose ne va pas. Cela peut arriver une fois, nous comprenons cela; cela peut peut-être arriver deux fois, mais si cela se répète constamment, quelque chose ne va pas.

Le sénateur Murray : Le ministre laisse entendre que la direction de Marine Atlantic pensait pouvoir éponger le déficit prévu en augmentant les tarifs et le gouvernement lui a dit de ne pas le faire, alors c'est Ottawa qui doit payer la note.

Le sénateur Day : J'essayais de faire une observation générale en utilisant cette situation comme exemple.

M. Alcock : Vous avez raison et, en fait, vous avez mis en évidence un autre point. Le sénateur Murray a raison pour ce qui explique la situation une fois. Lorsque la situation se répète

management problem that I have been discussing with Transport Canada.

Transport Canada is a good example because it has many little organizations. For example, it has a corporation that owns just one bridge. In the overall scheme of things, to address this, there is an argument that Marine Atlantic has to do a formal review of its operations and go back to cabinet for either new authority or an adjustment to its operating framework. However, cabinet is also very busy, so small organizations tend to get bumped. We have a number of these in Transport Canada that have been bumped for several years.

Senator Murray: Can you chalk that up to minority government, too?

Mr. Alcock: No. Just hang on there. Here is the problem with the measure of transparency argument. If I am going to talk about real problems of government, then we have to talk about real problems and not dissolve into taking advantage of my unusual transparency.

This is a real problem. The problem is simply one of many small organizations who need time and attention and who are bumped aside because government has is too busy. The cabinet agenda is crowded, so they do not get the attention they need.

Senator Segal: Does that not raise with you the general question as to whether government is in too many activities? If the bureaucratic and political structure of the government of the day has insufficient time to manage pieces of its own operation, does not that suggest that the operation is too large?

Mr. Alcock: It may suggest that the management structure is out of date. It may be one of many things.

To go to your point, take my sunsetting example. We have all sorts of instruments and organizations and quasi-judicial things embedded within departments that may have served a purpose once but do not today, yet they still exist.

The list of reports produced by the Government of Canada for Parliament runs to 100 pages — just the list of reports. I will guarantee you that on those 100 pages, there are a few reports produced some time ago that probably do not serve an active purpose today. Parliament has never said to stop producing them, so public servants diligently — because they have a legislative mandate and are required to do so — go ahead and put time and energy into producing reports that nobody reads. We need a parliamentary committee to undertake to sit down and go through this and help us make some decisions about which ones we are going to kill.

plusieurs fois, cela indique un problème différent, qui est un problème de gestion dont je discute actuellement avec Transports Canada.

Transports Canada est un bon exemple parce que ce ministère compte de nombreux petits organismes. Par exemple, ce ministère compte une société qui est propriétaire d'un seul pont. Dans la réalité, pour régler cette question, on peut dire que Martine Atlantic doit procéder à un examen formel de ses activités et revenir devant le cabinet pour obtenir soit une nouvelle autorisation soit un rajustement de son cadre d'exploitation. Toutefois, le cabinet aussi est très occupé, alors les petits organismes ont tendance à être relégués plus loin dans la liste des priorités. Nous avons un certain nombre de cas semblables à Transports Canada qui subissent le même sort pendant plusieurs années.

Le sénateur Murray : Pouvez-vous imputer cela à un gouvernement minoritaire, également?

M. Alcock : Non. Un instant. Voilà quel est le problème avec la question de la transparence. Si j'accepte de parler des problèmes réels du gouvernement, alors nous devons parler des problèmes réels et non pas chercher à profiter de ma transparence inhabituelle.

C'est un problème réel. Le problème, c'est simplement que de nombreux petits organismes qui ont besoin de temps et d'attention sont laissés de côté parce que le gouvernement est trop occupé. Le calendrier du Cabinet est très chargé, alors ils n'obtiennent pas l'attention dont ils ont besoin.

Le sénateur Segal : Cela ne vous amène-t-il pas à vous poser la question générale suivante : le gouvernement n'intervient-il pas dans trop d'activités? Si la structure bureaucratique et politique du gouvernement du jour n'a pas suffisamment de temps pour gérer des éléments de ses propres activités, n'est-ce pas un signe que ces activités sont trop étendues?

M. Alcock : Cela peut être un signe que la structure de gestion n'est plus à jour. Cela peut être une explication parmi de nombreuses autres.

Pour parler du point que vous soulevez, prenez mon exemple sur la temporarisation. Nous avons toutes sortes d'instruments, d'organismes et de choses quasi judiciaires incrustés au sein des ministères qui peuvent avoir joué un rôle dans le passé, mais qui n'en joue plus à l'heure actuelle et, pourtant, ils existent toujours.

La liste des rapports produits par le gouvernement du Canada à l'intention du Parlement compte 100 pages — uniquement la liste des rapports. Je peux vous garantir que sur ces 100 pages, il y a quelques rapports qui ont été produits il y a un certain temps qui n'ont probablement plus de rôle actif à jouer aujourd'hui. Le Parlement n'a jamais dit de cesser de produire ces rapports, alors les fonctionnaires, diligemment — parce qu'ils ont un mandat législatif et qu'ils sont tenus de le faire — investissent temps et énergie à produire des rapports que personne ne lit. Il faut qu'un comité parlementaire entreprenne d'analyser tout cela et de nous aider à décider lesquels nous allons supprimer.

I would argue, on sunsetting programs, a diligent parliamentary committee could really help us kill some of those programs. There are some tough political decisions, such as the one on Marine Atlantic. We can say it is a political decision, but it is a real one. Raising the fees of Marine Atlantic has a detrimental effect on the economy of Newfoundland, it is argued, so we should examine that. The problem is that we do not make the decision because it is easier to bump it along.

Senator Murray: That ferry service is part of the terms of Union of 1949 and I am not sure you should be charging fares at all. The Trans-Canada Highway is toll-free.

Mr. Alcock: Spoken like a true Atlantic Canadian.

Senator Day, was there a Senate here talking about spending at three times the rate of inflation?

Senator Day: How quickly they forget. I am at page 127 in the Supplementary Estimates; it is a summary of one-dollar items. Under National Defence, I am prompted to ask why we are forgiving $15 million owed Parc Downsview Park in Toronto to the government. Is there a story behind that?

Two items down under Office of Infrastructure, you will see we are establishing borrowing authority of $100 million for the same park. What is happening there?

Mr. Alcock: There are a lot of stories around this that I think are useful. The Auditor General has a report coming next Tuesday in which she will be commenting on Parc Downsview Park for the second time. I can tell you, thanks to diligent efforts by staff at the Treasury Board and the board itself, this issue has been resolved.

There was a decision made at the time. I do not know if it was driven by a program review decision or by a notice that there was surplus military land in Toronto that could be made into a park. There government made a decision to divest itself of Downsview military base for purposes of creating an urban park in Toronto.

In 1995 that decision was made, the military was not supportive of it and they contested the decision. Ten years later, that decision had not been made. It was incurring debt and the auditor reported that the base was within Canada lands but did not fit. It was an ugly situation. I will come back to that story.

In 1997, the military came forward and said we want to divest ourselves of Kapyong Barracks in Winnipeg. It was felt that this was probably a good thing for Winnipeg as well as the military. You had the military that wanted to divest itself of it and a community that was willing to support that. By 2005 it still has not happened. Why is the other scenario not happening? They

Je dirais, concernant les programmes de temporarisation, qu'un comité parlementaire diligent nous aiderait vraiment à supprimer certains de ces programmes. Il y a des décisions politiques difficiles, comme le cas de Marine Atlantic. Nous pouvons dire qu'il s'agit d'une décision politique, mais c'est une décision réelle. On prétend qu'augmenter les tarifs de Marine Atlantic aura un effet négatif sur l'économie de Terre-Neuve, alors nous devrions examiner cette question. Le problème, c'est que nous ne prenons pas de décision, parce qu'il est plus facile de la reporter à plus tard.

Le sénateur Murray : Le service de traversier fait partie des termes de l'Union de 1949 et je ne suis même pas certain que vous devriez imposer des tarifs. Après tout, la route Transcanadienne est gratuite.

M. Alcock : Vous avez parlé comme un vrai Canadien de l'Atlantique.

Sénateur Day, y avait-il un sénateur ici qui parlait de dépenser à un rythme qui équivaut à trois fois le taux d'inflation?

Le sénateur Day : Comme ils ont la mémoire courte. Je suis à la page 135 du Budget supplémentaire des dépenses; il s'agit d'un sommaire des postes de 1 $. Sous Défense nationale, je me demande pourquoi nous renonçons à la somme de 15 millions de dollars que Parc Downsview Park à Toronto doit au gouvernement. Y a-t-il une histoire qui se cache derrière cela?

Un poste plus haut, sous Bureau de l'infrastructure du Canada, vous verrez que nous avons établi une autorisation d'emprunter de 100 millions de dollars pour le même parc. Que se passe-t-il là?

M. Alcock : Il y a beaucoup d'histoires qui circulent autour de cette affaire qui, je pense, sont utiles. La vérificatrice rendra public mardi prochain un rapport dans lequel elle commentera la situation de Parc Downsview Park pour la deuxième fois. Je peux vous dire, grâce aux efforts diligents du personnel du Conseil du Trésor et du conseil lui-même, que cette question a été réglée.

Une décision a été prise dans le temps. Je ne sais pas si elle a été motivée par une décision liée à un examen de programme ou par un avis qu'il y avait des terrains militaires excédentaires à Toronto qui pouvaient être convertis en un parc. Le gouvernement a pris la décision de se départir de la base militaire de Downsview dans le but de créer un parc urbain à Toronto.

Cette décision a été prise en 1995, les militaires ne l'appuyaient pas et ils l'ont contestée. Dix ans plus tard, cette décision n'avait pas été prise. Le parc a accumulé des dettes et la vérificatrice générale a signalé que la base se trouvait sous l'autorité de la Société immobilière du Canada, mais qu'elle n'était pas à sa place. C'est une situation qui n'était pas très jolie. Je reviendrai sur cette histoire.

En 1997, les militaires ont décidé qu'ils voulaient se départir de la caserne Kapyong à Winnipeg. On a estimé qu'il s'agissait probablement d'une bonne chose pour Winnipeg et pour les militaires. D'un côté, vous aviez les militaires qui voulaient s'en départir et, de l'autre, une communauté qui était prête à appuyer cette décision. En 2005, les choses n'étaient toujours pas réglées.

both happened because I got involved and I went to the minister of defence and we got it transferred.

I went to the Public Service Commission and asked why it happened and they said it was because I was involved. If it takes political leadership or pressure to make things happen, why do we want to build a system that takes political leadership out of the system?

In fairness to the public servants doing the management, they need someone to drive these decisions. Leadership is important in these organizations, and we have restructured the organizations to make that leadership more difficult.

Senator Downe: I asked this question on Tuesday when the fishes were here and could not get answers. I am interested in this. I do not know the file, but the policy of the Government of Canada has been that surplus lands are turned over to Canada lands where they get maximum value for taxpayers.

Did we get maximum value for taxpayers, in this case, or was it turned over to the municipalities or the province?

Mr. Alcock: You are right. This one was different in one regard. The military did not declare the land surplus. It was declared as such by the government who wished to have it created as a park. I was not privy to the discussions that took place in 1995. The government was not supportive of the divestiture of the whole park. There was resistance from the beginning. The decision was not made to transfer to Canada Lands Company specifically. They created an entity that was associated with Canada Lands to be the operator. They transferred the land not at a commercial value but at a vastly reduced value so the Parc Downsview Park Corporation could develop or sell some of the land to pay for the ongoing operation of the park.

Senator Downe: My understanding is when the Government of Canada has surplus land, it is turned over to Canada Lands and then they have a number of steps they offer. The process is that they offer the land to the province and the municipalities to see if there is any interest. They try to work out a combination of commercial value and lands set aside for green space and development. The community benefits and so do Canadian taxpayers.

I am intrigued as to why DND did not want the land declared surplus. What you say is the Government of Canada took it from them and instead of Canada Lands getting the land, created an ad hoc sub-committee to skirt the intent of Canada Lands so the land could go at no cost to whom, the municipalities?

Mr. Alcock: No, it would go to Parc Downsview Parks Corporation.

Senator Downe: Is that a sub-committee of Canada Lands or a Crown corporation?

Pourquoi est-ce que l'autre scénario ne s'est pas matérialisé? Les deux sont arrivés parce que je suis intervenu et je suis allé voir le ministre de la Défense nationale et nous avons fait un transfert.

Je suis allé à la Commission de la fonction publique et j'ai demandé pourquoi c'était arrivé et ils ont dit que c'était parce que j'étais intervenu. S'il faut du leadership ou de la pression politique pour que les choses se fassent, pourquoi voulons-nous bâtir un système qui exclut le leadership politique du système?

En toute justice pour les fonctionnaires qui assurent la gestion, ils ont besoin que quelqu'un pousse ces décisions. Le leadership est important dans ces organismes et nous avons restructuré les organismes pour faire en sorte que ce leadership soit plus difficile.

Le sénateur Downe : J'ai posé cette question mardi lorsque les fonctionnaires étaient ici et je n'ai pas obtenu de réponse. Je suis intéressé par cette question. Je ne connais pas le dossier, mais la politique du gouvernement du Canada a été que les terrains excédentaires sont confiés à la Société immobilière du Canada qui en obtient la valeur maximale pour les contribuables.

Avons-nous obtenu la valeur maximale pour les contribuables dans ce cas ou est-ce que les terrains ont été remis à des municipalités ou à la province?

M. Alcock : Vous avez raison. Ce cas était différent à un égard. Les militaires n'ont pas déclaré ces terrains excédentaires. Ils ont été déclarés excédentaires par le gouvernement qui désirait que ces terrains soient convertis en un parc. Je n'ai pas participé aux discussions qui ont eu lieu en 1995. Le gouvernement n'appuyait pas le dessaisissement de la totalité du parc. Il y avait une résistance dès le départ. La décision n'a pas été de transférer les terrains à la Société immobilière du Canada, mais de créer une entité qui était affiliée à cette dernière pour l'aménagement du parc. Les terrains ont été transférés non pas à la valeur commerciale, mais à une valeur grandement réduite de sorte que la société Parc Downsview Park pouvait développer ou vendre certains des terrains pour financer ses activités courantes dans le parc.

Le sénateur Downe : D'après ce que je crois savoir, lorsque le gouvernement du Canada possède des terrains excédentaires, ces derniers sont remis à la Société immobilière du Canada et ensuite, il y a un certain nombre de mesures qui peuvent être prises. Le processus, c'est qu'elle offre les terrains à la province et aux municipalités pour voir s'il y a un intérêt. Elle tente d'en arriver à une combinaison de valeur commerciale et de terrains mis de côté pour des espaces verts et le développement. La communauté en profite de même que les contribuables canadiens.

Ce qui m'intrigue, c'est la raison pour laquelle MDN n'a pas voulu déclarer la terre comme étant excédentaire. Vous dites que c'est le gouvernement du Canada qui le leur a prise à la place de Canada Lands, et a créé un sous-comité spécial pour éluder les intentions de Canada Lands et que la terre soit remise sans qu'il en coûte un sou, à qui? Aux municipalités?

M. Alcock : Non, à Parc Downsview Parks Corporation.

Le sénateur Downe : Est-ce un sous-comité de Canada Lands ou une société d'État?

Mr. Alcock: It is a wholly owned subsidiary Crown corporation owned by Canada Lands Corporation.

Senator Downe: The taxpayers of Canada did not receive fair value for this land.

Mr. Alcock: That is correct.

Senator Downe: It was given, in effect.

Mr. Alcock: The Auditor General reported on this and was critical about the way it was set up. The divestiture in Winnipeg is following exactly the same system. The land, first being declared as surplus, is checked for contamination and then it is formally transferred from the department to Canada Lands that sets in place a process to develop the land. What they do is they pay a price for it.

In this particular case, the goal was to transfer the land at a nominal value in order to leave the large value. I do not know if that is the $100 million, but there was considerable value. It is a not-for-profit park corporation. It allows them to manage the assets, sell portions of it, develop portions and capture that income in order to create an endowment to run the park in perpetuity.

Senator Downe: I think it is a wonderful program, but I am struck by the inconsistency across the country. Either Canada land is maximizing it for taxpayers or it is turning it over to communities. I know in Charlottetown there is an experimental farm in the downtown that the community would like to turn into a park. They do not seem to have the same deal. I will pursue it with other people.

Mr. Alcock: This was a decision that began in 1995 and one of the reasons it would not go ahead is because the Treasury Board would not support it because it did not follow the policy.

We worked it through and there have been negotiations with DND on portions of the land and allowed them to work it through. That is why there was a payment to them; it is to clear the accrued debt.

Senator Downe: That is very good news, and I look forward to following up on it.

Senator Day: Mr. Chairman, I did not realize my colleague Senator Downe had questioned on that yesterday. I am glad he followed up. We are going to get more information from the staff, I believe, on this issue. I wonder if you could follow up on the second part of my question. We are forgiving $15 million but authorizing $100 million borrowing authority. I would be interested in putting that package together.

My final question deals with an item on page 221, under the National Research Council of Canada. I am sure you can help me with this but I will give you the background. Under voted appropriations, in paragraph two, it concerns funding to strengthen Atlantic Canada's capacity to innovate and compete in the knowledge-based economy (Atlantic Canada Technology Cluster Initiatives). In New Brunswick, there were three clusters, one in Fredericton, one in Moncton and one in St. John.

M. Alcock : C'est une société d'État détenue en propriété exclusive par Canada Lands Corporation.

Le sénateur Downe : Les contribuables canadiens n'ont pas obtenu un bon prix pour cette terre.

M. Alcock : C'est exact.

Le sénateur Downe : Elle a pratiquement été donnée.

M. Alcock : La vérificatrice générale a fait un rapport à ce sujet et a critiqué la façon dont cela s'est passé. Le dessaisissement à Winnipeg suit exactement le même système. D'abord, la terre est déclarée comme étant excédentaire, on y fait un contrôle de contamination, puis elle est officiellement transférée du ministère à Canada Lands qui met en place un processus de développement du terrain. Parce qu'ils y payent le prix.

Dans ce cas précis, il s'agissait de transférer la terre à un prix nominal pour éviter le prix fort. Je ne sais pas si les 100 millions de dollars étaient pour cela, mais le prix était considérable. Ce n'est pas une société de parc à but non lucratif. Ils peuvent gérer les actifs, vendre des parcelles, les aménager et utiliser ce revenu pour créer une fondation qui leur permet de gérer le parc à perpétuité.

Le sénateur Downe : Je pense que c'est un excellent programme, mais je suis frappé par le manque d'uniformité au niveau du pays. Soit Canada Lands l'augmente au maximum pour les contribuables soit elle la remet aux municipalités. Je sais que la collectivité voudrait faire un parc là où se trouve une ferme expérimentale au centre-ville de Charlottetown. Il ne semble pas qu'ils aient une entente semblable. Je suivrai cela avec d'autres personnes.

M. Alcock : C'était une décision mise en place en 1995 et l'une des raisons pour laquelle elle n'a pas été appliquée, c'est parce que le Conseil du Trésor ne donnait pas son appui car ce n'était pas conforme à la politique.

Nous y sommes parvenus et nous avons entamé des négociations avec le MDN sur des parcelles de la terre et leur avons permis de parvenir à une entente. C'est la raison pour laquelle ils ont été payés, c'était pour payer la dette accumulée.

Le sénateur Downe : Ce sont de très bonnes nouvelles et il me tarde d'y donner suite.

Le sénateur Day : Monsieur le président, je ne savais pas que mon collègue le sénateur Downe avait posé des questions à ce sujet hier. Je crois que le personnel va nous fournir plus de renseignements sur cette question. Je souhaite que vous répondiez à la deuxième partie de ma question? Nous pardonnons 15 millions de dollars, mais nous donnons une autorisation d'emprunter 100 millions de dollars. J'aimerais regrouper le tout.

Ma dernière question se rapport à l'article à la page 221, sous « Conseil national de recherches du Canada ». Je suis sûr que vous pouvez m'aider à cet égard, mais je vais vous donner le contexte. Dans les crédits approuvés, au paragraphe deux, il s'agit d'un financement pour renforcer la capacité du Canada atlantique à innover et à être compétitif dans une économie du savoir (Initiatives de création de grappes technologiques au Canada atlantique). Au Nouveau-Brunswick, il y avait trois grappes, une

Recently, departmental officials announced that the cluster in St. John, which was forming the catalyst for e-health and the plan for a new medical school for New Brunswick in St. John, was part of this package. The National Research Council has announced that it is moving out of St. John because of insufficient funding.

Does this supplementary estimate include the money that the NRC requires to stay in St. John?

Mr. Alcock: Senator Day, I do not have the answer on the unit in St. John. The funding is for the NRC cluster strategy. I would assume that this money is for that but, in fairness, it does not specify.

Senator Day: The minister has not announced the closing but departmental officials have made that announcement. If we are going for supplementary estimates for $20 million and they need an extra $500,000 to keep things going in St. John, is that included? If it is not included, why is it not included?

Mr. Alcock: In the note I have on this particular question, funding is planned for NRC's future years' reference levels. This funding is being put into the development of the Atlantic Canada clusters. However, it also says:

> The NRC is moving forward on the basis of February 2005's federal budget announcement to build on the assessments of its cluster programs in Atlantic Canada and to develop plans within the prescribed funding and the government's stated imperative. Consequently, implementation plans include restructuring and redirection of related laboratory operation and research program.

While this is encouraging in that additional money is being put into the research clusters program, it indicates there might be restructuring and redirection. How that affects St. John is not indicated in this note, but we will obtain that information for you, senator.

Senator Day: You might come back and tell me that it was not an issue of funding but rather one of wanting to move for restructuring purposes.

Mr. Alcock: I think that is clear because a sizable amount of money is being put into this for those clusters.

Senator Day: I understand that it was the only e-health cluster. There was e-learning in Fredericton and e-health in St. John. The NRC has been able to achieve a number of other features with these clusters in the last five years. It pleased me to hear about five more years of funding for this Atlantic Canada initiative, but I was not so pleased to hear that St. John was to be closed.

à Fredericton, une à Moncton et une à St. John. Récemment, des fonctionnaires du ministère ont annoncé que la grappe de St. John, qui constituait le catalyseur des services de santé en ligne et du plan pour une nouvelle école de médecine à St. John pour le Nouveau-Brunswick, faisait partie de cet ensemble. Le Conseil national de recherches a annoncé qu'il déménageait de St. John à cause de financement insuffisant.

Est-ce que ce Budget supplémentaire des dépenses inclut l'argent dont le CNRC a besoin pour rester à St. John?

M. Alcock : Sénateur Day, je ne connais pas la réponse au sujet de l'unité à St. John. Le financement est pour la stratégie des grappes du CNRC. Je suppose que cet argent servira à cela, mais à vrai dire, ce n'est pas précisé.

Le sénateur Day : Le ministère n'a pas annoncé la fermeture, ce sont des fonctionnaires du ministère qui l'ont annoncée. Si nous puisons 20 millions de dollars dans le Budget supplémentaire des dépenses et qu'ils ont besoin de 500 000 $ de plus pour continuer leurs activités à St. John, ce montant est-il inclus? Dans le cas contraire, pourquoi ne l'est-il pas?

M. Alcock : Dans la note que j'ai et qui se rapporte à cette question précise, le financement est prévu pour les niveaux de référence des prochaines années du CNRC. Ce financement est utilisé pour développer les grappes au Canada atlantique. Toutefois, il est aussi écrit :

> Le CNRC prévoit, en se fondant sur la déclaration du budget fédéral du mois de février 2005, de renforcer les évaluations de son programme de grappes au Canada atlantique et d'élaborer des plans dans les limites du financement prescrit et des impératifs déclarés du gouvernement. Par conséquent, les plans de mise en oeuvre comprennent la restructuration et la réorientation du programme connexe des travaux de laboratoire et de recherche.

Bien que ces fonds supplémentaires versés dans le programme de grappes de recherche donnent de l'espoir, ils pourraient signaler la possibilité d'une restructuration et d'une réorientation. Comment St. John en sera affecté, la note ne l'indique pas, mais nous obtiendrons ces renseignements pour vous, monsieur le sénateur.

Le sénateur Day : Vous pourriez me dire que ce n'était pas une question de financement, mais plutôt de volonté de déménager à des fins de restructuration.

M. Alcock : Je pense que cela est évident vu l'importance des sommes d'argent utilisées pour ces grappes.

Le sénateur Day : Je pensais que c'était la seule grappe de services de santé en ligne. Il y avait l'apprentissage en ligne à Fredericton et les services de santé en ligne à St. John. Le CNRC a fait pas mal d'autres choses avec ces grappes au cours des cinq dernières années. Je suis heureux d'entendre que le financement pour cette initiative au Canada atlantique porte sur cinq années de plus, mais je n'étais pas aussi heureux d'entendre que le service de St. John allait être supprimé.

Mr. Alcock: I would suggest you speak to them and we can obtain the background information to facilitate that meeting.

Senator Day: It may well be that the money is there, and then I would be pleased to urge my colleagues to vote on this.

Mr. Alcock: It could be that the decision to relocate was the right decision.

Senator Day: There has been no public statement as to a management issue. The public statement has spoken to funding.

Mr. Alcock: I do not want to pick at this because I do not know the details. Funding solves many problems that it probably should not solve. If there is an objective reason to restructure, we should be open to listening to the reason. You should have access to that information and that conversation.

Senator Segal: My question relates not to the quantum of the supplementary estimate for the Canada School of the Public Service but rather to its curriculum.

To become an executive officer on one of Her Majesty's Canadian ships you not only must have various levels of certification but you also will have cycled through a series of other activities to make you completely au courant with every aspect of that ship's operation so you can perform the job properly. The position of executive officer is akin to being an assistant deputy minister.

In many parts of our public service, the only required certification for programs relates to language ability, which is important. The notion that there would be no other certification required as our public servants move through the ranks should be addressed. For example, it is well and good to bring in 300 auditors and more financial staff but on the issue of who is in charge or in control, how do you stop things from getting out of hand? That troubles taxpayers, generically, without regard to politics. The critical question lies in this core issue of certification as our public servants achieve higher levels of authority.

It is not my sense that CCMD in its old configuration and the new school have addressed any kind of requisite certification process. It has not been requirements for someone to move from branch manager to regional director and on up through the ranks.

Do you see any hope of making changes in a way that would assure the taxpayer that we want someone in control and we want that capacity to be real?

Mr. Alcock: Senator Segal, I have always seen you as an intelligent and caring person. I cannot tell you how delighted I am to answer that question. Training, education and support for the employees of any organization are important.

M. Alcock : Je vous suggère de communiquer avec eux et nous pourrons obtenir la documentation pour organiser cette rencontre.

Le sénateur Day : Il se pourrait bien que l'argent est là et donc, je demanderai avec plaisir à mes collègues de voter en faveur.

M. Alcock : Il se pourrait que la décision de relocalisation soit la bonne.

Le sénateur Day : Aucune déclaration publique n'a été faite au sujet d'un problème de gestion. La déclaration publique portait sur le financement.

M. Alcock : Je ne veux pas entrer dans les détails car je ne les connais pas. Le financement résout beaucoup de problèmes qu'il ne devrait peut-être pas. S'il y a une raison objective pour restructurer, nous devrions être prêts à entendre cette raison. Vous devriez avoir accès à ces renseignements et à cette conversation.

Le sénateur Segal : Ma question ne porte pas sur le montant du Budget supplémentaire des dépenses attribué à l'École de la fonction publique du Canada, mais plutôt à ses programmes d'étude.

Pour devenir commandant en second d'un des navires canadiens de Sa majesté, il faut non seulement avoir différents niveaux de certification, mais aussi de l'expérience dans tout un éventail d'activités ainsi on connaît tous les aspects du fonctionnement de ce navire et on peut faire du bon travail. Le poste de commandant en second est similaire à celui de sous-ministre adjoint.

Dans beaucoup de secteurs de notre fonction publique, la maîtrise de la langue, qui est importante, est la seule accréditation requise pour les programmes. Il faudrait réexaminer la notion selon laquelle d'autres accréditations ne sont pas nécessaires pour les promotions de nos fonctionnaires. Par exemple, c'est bien beau d'avoir 300 vérificateurs et un plus grand nombre d'employés dans les services financiers, mais comment faites-vous pour éviter tout dérapage lorsqu'il s'agit de choisir un responsable? C'est un sujet de préoccupation chez les contribuables, dans leur ensemble, quelle que soit leur opinion politique. La question critique repose sur ce problème fondamental de l'accréditation lorsque nos fonctionnaires bénéficient de promotions.

Il ne me semble pas que le CCG, tel qu'il était, et la nouvelle école aient envisagé un processus d'accréditation requise. Aucune exigence n'a été imposée à quelqu'un qui est promu de chef de service à directeur régional et à d'autres postes supérieurs dans la hiérarchie.

Pensez-vous qu'on peut espérer des changements qui assureraient aux contribuables que nous voulons quelqu'un aux commandes et que cette capacité soit réelle?

M. Alcock : Sénateur Segal, je vous ai toujours perçu comme quelqu'un d'intelligent et de bienveillant. Je ne peux pas vous dire combien je suis heureux de répondre à cette question. Ce qui est important, dans toutes les organisations, c'est la formation, l'éducation et le soutien accordés aux employés.

We have done poorly by under-investing in those areas. CCMD was established as the management development school and was given a funding model that made it difficult to meet its core mission.

We have put together three organizations: the learning network, the original CCMD and the language-training program. In fairness, I take responsibility for the school languishing for one year because I was busy with other issues, which had to do some internal reorganization to put together the three administrations. They were left orphaned for a time.

As we put the management and operational models in place, we put money into the school to begin exactly what you are talking about, senator. I encourage the committee to invite the new principal of the school, Ms. Ruth Dantzer, to appear before the committee and walk you through the model.

I am struggling with how to structure the school so that it will be more and more difficult for us to cut the funding each time there is an economic downturn. The first time we have a slow-down in our expenditure, the first place we make cuts is in the areas that support the training of staff. That can be a huge problem because you might want to build an ethical organization. We travelled and talked to some of the best in the world. General Electric is considered to be one of the high watermarks in this area. Every new employee at GE enters an organization-wide orientation program within the first month of employment.

In that way they are introduced to the organization, the culture, they are given a lot of orientation on the history of the organization and all so on. They are brought into the family. Then throughout the organization, at virtually all levels, this rhetoric, this mantra of ethical behaviour and activity is built in. It is the old language of the public service in terms of service. It is no different, it is the same thing, but it is built into the culture of the organization.

One of the things that we are doing is bringing each new public servant to Ottawa for an orientation to feel part of the larger organization. The orientation teaches the new member what it means to be a member of the Canadian public service.

In the areas of specialty, you will have to receive certification, whether it is HR, procurement or audit. Where there are professional certifications outside of the public service, we will not create any level of certification or training that exists elsewhere. The school will act as the certifier, organizer, curriculum manager, but the teaching will be taught right across the country by the appropriate instructor.

When you move into management, if are you a manager of a larger unit you do not have to have the expertise in HR, but you have to know enough about HR policy in order to be a manager. Before becoming a manager, an employee must reach a certain level of knowledge acquisition.

Nous avons commis une erreur en n'investissant pas suffisamment dans ces domaines. Le CCG a été établi en tant qu'école de perfectionnement en gestion et le modèle de financement qui lui a été accordé lui a rendu la tâche difficile.

Nous avons réuni trois organisations : le réseau d'apprentissage, le CCG original et le programme de formation linguistique. Si pendant un an, peu de choses ont été faites, et j'en assume la responsabilité, c'est parce que d'autres questions m'occupaient comme la réorganisation interne en vue de regrouper les trois administrations. Elles ont été un peu délaissées quelque temps.

En mettant en place les modèles de gestion et de fonctionnement, nous investissons de l'argent dans l'École pour faire exactement ce dont vous parlez, monsieur le sénateur. J'encourage le comité à inviter la nouvelle directrice de l'École, Mme Ruth Dantzer, à comparaître pour vous présenter le modèle.

J'essaie de structurer l'École de façon à ce qu'il nous soit de plus en plus difficile de diminuer le financement à chaque récession économique. Quand nous diminuons nos dépenses, ce sont les secteurs de la formation du personnel qui en souffrent les premiers. Cela peut être un énorme problème car nous voudrions peut-être avoir une organisation éthique. Nous avons voyagé dans le monde et avons parlé à certaines des personnes les mieux informées à ce sujet. General Electric est réputée pour être l'une des meilleures dans ce domaine. Chaque employé nouvellement recruté par GE est inscrit, dès ses premiers mois, à un programme d'orientation à l'échelle de l'entreprise.

Les employés font ainsi connaissance avec l'organisation, la culture, l'histoire de l'organisation, etc. Ils entrent dans la famille. À tous les échelons de l'organisation, pratiquement tous les niveaux, cette rhétorique, cette philosophie de comportement éthique est inculquée. C'est l'ancien discours de la fonction publique en ce qui concerne le service. Ce n'est pas différent, c'est la même chose, mais c'est incorporé dans la culture de l'organisation.

Nous envoyons chaque nouveau fonctionnaire à Ottawa pour suivre un cours d'orientation et lui donner le sentiment d'appartenance à une organisation plus grande. Le cours d'orientation enseigne au nouvel employé ce que c'est que d'être membre de la fonction publique du Canada.

En ce qui concerne les secteurs de spécialité, il faut avoir une accréditation, que ce soit dans les RH, l'approvisionnement ou la vérification. Si des accréditations professionnelles existent en dehors de la fonction publique, nous ne créons pas de niveau d'accréditation ni de formation. L'École se charge d'accréditer, d'organiser, de gérer les programmes d'études mais l'enseignement sera fait dans toutes les régions du pays par l'instructeur approprié.

Quand vous êtes affecté à un poste de gestion. Si vous êtes un chef d'un service plus grand, il n'est pas nécessaire que vous ayez de l'expérience en RH, mais vous devez connaître suffisamment la politique en RH pour occuper le poste de gestionnaire. Avant de devenir un gestionnaire, l'employé doit avoir acquis un certain niveau de connaissance.

The other thing we have done is we have never made it a hard requirement for certain kinds of promotion. That is all inside the policy now.

There are three distinct levels. There is the orientation and then there are the basics of the individual skill building for preparation for specialty provisions. There is management skill building. Then there is a piece that is reminiscent of the old CCMD, which is really that high end kind of strategic management, organizational, cultural kinds of development, which is where that place started off, but what it did not have was the fundamentals.

I believe they have done a stellar piece of work. It is actually quite exciting when you look at where they are going. However, they will need our constant support and involvement so that the next time the government gets a little worried about its expenditure it does not go take all of the money away, which is what we have done historically.

Senator Segal: In a way, this sort of thing goes on in large corporate training organizations outside government. The way you avoid that funding dip is by making training in career professional development and certification mandatory.

Mr. Alcock: That is correct.

Senator Segal: Therefore, no HR, no branch manager can have a budget for the operation of his or her area that does not have a fixed amount associated with that training. That is how you cycle through the funds so that the education establishment in the context gets the job done. Otherwise, the risk that you laid out a moment ago is precisely the one that will imperil progress at usually the worst of all times. When times get tough and people have to have those skills and actually need the support is precisely when the system tends to cut it.

Mr. Alcock: That is an interesting comment because we are looking right now at the funding model. A portion of it is funded on a cost-recovery basis in the way you describe, but the policy structure for it is not as clearly defined as you have defined it. That is an interesting consideration for us.

The school, interestingly enough, has always had a board, but the board was allowed to kind of languish. I have just put forward a bunch of names for the board that I have had drawn by a panel of experts. I have not made the selections; I have just approved the names going forward to put on the board. There is a combination of senior deputies from inside the federal government, experts in HR, finance, and others from right across the country, and experts in HR and education from right across the country.

We have signed an agreement with P.E.I. were there will be joint training. The Canada school will train public servants in P.E.I. They are negotiating agreements like that in two other provinces. There is a huge networking and capacity building here.

Une autre chose que nous avons faite, c'est que nous n'avons jamais imposé une exigence incontournable pour certaines promotions. Tout cela est inclus dans la politique aujourd'hui.

Il y a trois niveaux séparés. Il y a l'orientation et l'acquisition individuelle de compétences en préparation pour des spécialités. Il y a une acquisition de compétences en gestion. Puis, il y a quelque chose qui rappelle l'ancien CCG, qui est vraiment le haut de gamme de la gestion stratégique, de l'organisation, des types de développement culturel, c'est d'ailleurs ainsi que tout a commencé à cet endroit, mais il n'y avait pas les bases.

Je crois qu'ils ont fait un excellent travail. La voie dans laquelle ils se sont engagés soulève l'enthousiasme. Cependant, ils auront besoin de notre participation et de notre soutien constant afin que la prochaine fois que le gouvernement s'inquiète un peu de ses dépenses, il ne supprimera pas tout l'argent, ce qu'il a traditionnellement fait.

Le sénateur Segal : D'une certaine façon, ce sont de grandes organisations de formation en entreprise non gouvernementales qui sont visées. Pour éviter une diminution du financement, il faut que la formation en perfectionnement professionnel et l'accréditation deviennent obligatoires.

M. Alcock : Tout à fait.

Le sénateur Segal : Donc, aucune RH, aucun chef de service ne peut avoir un budget pour le fonctionnement de son secteur si un montant fixe n'est pas réservé à la formation. C'est ainsi que l'on passe d'un financement à un autre pour que l'établissement d'enseignement atteigne ses objectifs. Sinon, le risque qui a été ignoré à un certain moment est précisément celui qui apparaîtra généralement au plus mauvais moment possible. C'est lorsque la situation est difficile, que les gens ont besoin de ces compétences et de soutien, c'est à ce moment que le système a tendance à supprimer le financement.

M. Alcock : Votre observation est intéressante car nous examinons à ce moment même le modèle de financement. Une partie est financée sur une base de recouvrement de coûts, comme vous l'avez décrit, mais la structure de la politique n'est pas aussi clairement définie que vous l'avez définie. C'est quelque chose qui mérite notre attention.

Il est intéressant de noter que l'École a toujours eu un conseil d'administration, mais on a permis à ce conseil un certain laisser-aller. Je viens tout juste de proposer le nom de plusieurs personnes, que j'ai puisés dans un groupe d'experts, pour faire partie du conseil d'administration. Je n'ai pas fait de processus de sélection, j'ai seulement approuvé ces noms. Il y a un des hauts fonctionnaires du gouvernement fédéral, des experts en RH, en finances, en éducation et d'autres de toutes les régions du pays.

Nous avons signé une entente avec l'Île-du-Prince-Édouard pour avoir une formation commune. L'École de la fonction publique du Canada formera des fonctionnaires dans l'Île-du-Prince-Édouard. Des négociations sont en cours pour conclure ce même type d'entente avec deux autres provinces. Le réseau et le renforcement des capacités sont énormes là-bas.

One of my arguments about having the board is it also gives the school an independent voice. I cannot say this publicly, but we are putting one of the labour heads on the board because it is time that we got our labour leaders more collaboratively involved with the organizations.

Senator Segal: Are you building a civil service staff college?

Mr. Alcock: I am building a civil service staff college, and I am very proud of it and I believe you would be well served by bringing Ruth Dantzer and the senior executives here and having them walk through their plan. I am sure you would find it interesting.

There is attractiveness to the idea of building the funding into managers' budgets. We do that right now in a sense through the cost recovery model, but I do not think our cost recovery model is rigorous enough. I do not think our requirement for certification is strong enough. It would be an interesting challenge to offer.

Senator Segal: There was a college called National Defence College, which was closed in 1994.

Mr. Alcock: There is lots of training that goes on outside the school. The current Canada school only deals with a small portion. We have a problem just mapping what we do. You have heard me tell my story about the Aboriginal stuff. It takes us so long just to build a map of what we actually manage. It sounds outrageous but it is incredible. I could not even try to answer the question of how many training units we have right now. It would take a bunch of hard-working public servants weeks to do that because we do not have good instruments to bring that all together.

The Chairman: Mr. Minister, once again, your evidence has been interesting and stimulating.

We have reached the conclusion of this meeting. Honourable senators, that concludes all of our meetings on the supplementary estimates. Our research staff will begin drafting a report for our consideration very shortly, and perhaps to be considered at the next meeting of this committee scheduled for next Tuesday, November 22.

Mr. Alcock, you said earlier that you would be prepared to come back and engage us in a discussion on your paper insofar as it relates to parliamentary scrutiny of accounts and the role of parliamentary committees and so on. Our committee would like to hear more on this vitally important subject.

Mr. Alcock: I would like to make one other quick request. This is more in the nature of a plea. We all read the papers and have a sense of the political debate that is going on right now. It is quite likely, given the announcement made today, that the government will cease to have confidence a week Monday. If that happens, Bill C-11 dies. If there were any way that this committee could see its way through to accelerating its work, I would give you 100 per cent of the support of my time and my staff's time to do it. I realize there are other considerations, but I think it would be a tragedy if we lost that bill.

L'une des raisons pour lesquelles je plaidais pour le conseil d'administration, c'est afin de donner une voix indépendante à l'École. Je ne peux pas le dire publiquement, mais nous nommons l'un des dirigeants syndicaux au conseil d'administration parce qu'il est temps que nos dirigeants syndicaux collaborent plus étroitement avec les organisations.

Le sénateur Segal : Êtes-vous en train de former un état-major de la fonction publique?

M. Alcock : Je suis en train de former un état-major de la fonction publique et j'en suis très fier et je crois qu'il serait utile que vous invitiez Ruth Dantzer et les cadres supérieurs à venir vous parler de leur plan. Je suis sûr que cela vous intéressera.

L'idée d'incorporer le financement dans les budgets des gestionnaires est séduisante. Nous le faisons déjà d'une certaine façon avec le modèle de recouvrement des coûts, bien que je ne pense pas qu'il soit assez rigoureux. Je ne pense pas que notre exigence d'accréditation soit suffisamment rigoureuse. Ce serait un défi intéressant.

Le sénateur Segal : Le Collège de la Défense nationale a fermé ses portes en 1994.

M. Alcock : Beaucoup de formations sont offertes ailleurs qu'à l'École. L'École de la fonction publique du Canada n'en assure qu'une petite partie. Il nous est déjà difficile de suivre ce que nous faisons. Vous vous souvenez de ce que j'ai dit sur l'élément autochtone. Il nous faut tellement de temps seulement pour suivre ce que nous faisons. Cela semble scandaleux, mais c'est incroyable. Je ne pourrai même pas vous dire combien d'unités de formation nous avons aujourd'hui. Il faudrait que des fonctionnaires assidus y consacrent plusieurs semaines de travail car nous n'avons pas les outils nécessaires pour s'en occuper.

Le président : Monsieur le ministre, encore une fois, votre témoignage a été intéressant et stimulant.

Nous sommes arrivés aux termes de cette réunion. Honorables sénateurs, cela met fin à toutes nos réunions sur le Budget supplémentaire des dépenses. Nos recherchistes vont entreprendre la rédaction d'un rapport que nous utiliserons très prochainement, peut-être à la prochaine réunion du comité prévue jeudi prochain le 22 novembre.

Monsieur Alcock, vous aviez dit tout à l'heure que vous seriez prêt à revenir et à nous parler de votre rapport en ce qui touche l'examen des comptes par le Parlement, le rôle des comités parlementaires, etc. Le comité aimerait en entendre plus sur ce sujet d'importance vitale.

M. Alcock : J'aimerais faire une autre petite demande. Ça ressemble plus à un appel. Nous avons tous lu les journaux et avons une idée du débat politique actuel. Il est très probable, vu la déclaration faite aujourd'hui, que la confiance dans le gouvernement sera perdue ce lundi en huit. Dans ce cas, le projet de loi C-11 est mort. S'il est possible que le comité trouve un moyen d'accélérer ses travaux, je lui consacrerai 100 p. 100 de mon temps et de celui de mon personnel pour y arriver. Je sais très bien qu'il y a d'autres considérations, mais je pense qu'il serait tragique de perdre le projet de loi.

Finally, thank you so much. I love coming here. I really find this debate fascinating and I find it very helpful.

The Chairman: Honourable senators, this meeting is now adjourned.

The committee adjourned.

Finalement, merci beaucoup, j'aime beaucoup venir ici. Je trouve ce débat fascinant et très utile.

Le président : Honorables sénateurs, la séance est levée.

Le comité suspend ses travaux.

MAIL POSTE
Canada Post Corporation/Société canadienne des postes
Postage paid
Lettermail
Poste-payé
Poste-lettre
1782711
OTTAWA

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, November 16, 2005

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

WITNESSES

Tuesday, November 15, 2005

Treasury Board of Canada Secretariat:

David Moloney, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector;

Laura Danagher, Executive Director, Expenditure Operations and Estimates Directorate, Expenditure Management Sector.

Wednesday, November 16, 2005

Treasury Board of Canada Secretariat:

David Moloney, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector;

Laura Danagher, Executive Director, Expenditure Operations and Estimates Directorate, Expenditure Management Sector.

COMPARAÎT

Le mercredi 16 novembre 2005

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

TÉMOINS

Le mardi 15 novembre 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

David Moloney, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses;

Laura Danagher, directrice exécutive, Direction des opérations des dépenses et des prévisions budgétaires, Secteur de la gestion des dépenses.

Le mercredi 16 novembre 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

David Moloney, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses;

Laura Danagher, directrice exécutive, Direction des opérations des dépenses et prévisions budgétaires, Secteur de la gestion des dépenses.

Available from:
PWGSC – Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5
Also available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Disponible auprès des:
TPGSC – Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5
Aussi disponible sur internet: http://www.parl.gc.ca