



Second Session
Fortieth Parliament, 2009

SENATE OF CANADA

Proceedings of the Standing Committee on

Rules, Procedures and the Rights of Parliament

Chair:

The Honourable DONALD H. OLIVER

Tuesday, June 9, 2009

Issue No. 10

Fifth meeting on:

Study on the Senate committee system

WITNESS:
(See back cover)

Deuxième session de la
quarantième législature, 2009

SÉNAT DU CANADA

Délibérations du Comité permanent du

Règlement, de la procédure et des droits du Parlement

Président :

L'honorable DONALD H. OLIVER

Le mardi 9 juin 2009

Fascicule n° 10

Cinquième réunion concernant :

L'étude sur le système de comités du Sénat

TÉMOIN :
(Voir à l'endos)

THE STANDING COMMITTEE ON RULES,
PROCEDURES AND THE RIGHTS OF PARLIAMENT

The Honourable Donald H. Oliver, *Chair*

The Honourable David P. Smith, P.C., *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Andreychuk	Joyal, P.C.
Brown	Keon
Cools	* LeBreton, P.C.
Corbin	(or Comeau)
* Cowan	Losier-Cool
(or Tardif)	McCoy
Duffy	Nolin
Fraser	Robichaud, P.C.
Furey	

*Ex officio members

(Quorum 4)

LE COMITÉ PERMANENT DU RÈGLEMENT,
DE LA PROCÉDURE ET DES DROITS DU PARLEMENT

Président : L'honorable Donald H. Oliver

Vice-président : L'honorable David P. Smith, C.P.

et

Les honorables sénateurs :

Andreychuk	Joyal, C.P.
Brown	Keon
Cools	* LeBreton, C.P.
Corbin	(ou Comeau)
* Cowan	Losier-Cool
(ou Tardif)	McCoy
Duffy	Nolin
Fraser	Robichaud, C.P.
Furey	

* Membres d'office

(Quorum 4)

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, June 9, 2009
(16)

[*English*]

The Standing Committee on Rules, Procedures and the Rights of Parliament met this day, at 9:38 a.m., in room 356-S, Centre Block, the chair, the Honourable Donald H. Oliver, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Brown, Duffy, Fraser, Furey, Joyal, P.C., Losier-Cool, Nolin, Oliver, Robichaud, P.C. and Smith, P.C. (11).

Other senator present: The Honourable Senator Kenny (1).

In attendance: Michel Bédard and Sebastian Spano, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, March 25, 2009, the committee continued its examination of the Senate committee system. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 5.*)

WITNESS:

Senate of Canada:

Heather Lank, Principal Clerk, Committees Directorate.

The chair made an opening statement.

Ms. Lank made a presentation and answered questions.

At 11:15 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

Le greffier suppléant du comité,

Gérald Lafrenière

Acting Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le mardi 9 juin 2009
(16)

[*Traduction*]

Le Comité permanent du Règlement, de la procédure et des droits du Parlement se réunit aujourd'hui, à 9 h 38, dans la pièce 356-S de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Donald H. Oliver (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Brown, Duffy, Fraser, Furey, Joyal, C.P., Losier-Cool, Nolin, Oliver, Robichaud, C.P., et Smith, C.P. (11).

Autre sénateur présent : L'honorable sénateur Kenny (1).

Également présents : Michel Bédard et Sébastien Spano, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 25 mars 2009, le comité poursuit son étude sur le système de comités du Sénat. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi, figure au fascicule n° 5 des délibérations du comité.*)

TÉMOIN :

Sénat du Canada :

Heather Lank, greffière principale, Direction des comités.

Le président fait une déclaration.

Mme Lank fait une déclaration, puis répond aux questions.

À 11 h 15, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, June 9, 2009

The Standing Senate Committee on Privileges, Rules and the Rights of Parliament met this day at 9:38 a.m. to study the Senate committee system as established under rule 86, taking into consideration the size, mandate, and quorum of each committee; the total number of committees; and available human and financial resources.

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

[*Translation*]

The Chair: Good morning, honourable senators. I was very pleased with the discussions we had at the last meeting when Senators Kenny, Stratton and Carstairs stimulated our thinking on this study by bringing forward recommendations and observations based on their respective perspectives. Briefing notes are being prepared to put those discussions in useful format and we will distribute the information promised by Senator Kenny when it is received.

Today we have with us Heather Lank, Principal Clerk of Committees. Ms. Lank has a presentation based not only on the questions and discussions that have been raised here, but also on her experience directing the affairs of the Committees Directorate and as a committee clerk herself.

[*English*]

While it will be difficult for her, as an impartial servant of the Senate, to offer opinions on what might be the best way for us to proceed, she can offer useful factual advice on what the procedural and administrative consequences for different decisions might be.

Before calling on Ms. Lank to begin her presentation, I will say on the record that the committee will not meet tomorrow, Wednesday, at our usual noon time in respect to the Speaker's barbecue in support of the Government of Canada Workforce Charitable Campaign. I hope everyone will be there to participate in this worthwhile charitable cause.

With that background, I extend a warm welcome to Heather Lank. I consider her to be one of the most important witnesses that we will hear in this committee study.

[*Translation*]

Heather Lank, Principal Clerk, Committees Directorate, Senate of Canada: Honourable senators, thank you for inviting me to appear before you this morning to contribute to your review of Senate committees. I have been following your deliberations with great interest, and I am pleased to have the opportunity to address some of the questions raised.

The discussions to date have been wide ranging, touching on a variety of subjects from the size of committees to time slots to resources, and I will try to address these issues from an administrative and procedural perspective. As a clerk and an

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 9 juin 2009

Le Comité sénatorial permanent du Règlement, de la procédure et des droits du Parlement se réunit aujourd'hui, à 9 h 38, pour étudier le système de comités du Sénat établi conformément à l'article 86, en tenant compte de la taille, du mandat et du quorum de chaque comité; du nombre de comités; et des ressources humaines et financières disponibles.

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

[*Français*]

Le président : Honorables sénateurs, bonjour! J'estime que les discussions que nous avons eues à la dernière réunion, lorsque les sénateurs Kenny, Stratton et Carstairs nous ont fait part de leurs recommandations et de leurs observations, ont été très intéressantes. Des notes d'information seront préparées pour les mettre dans un format pratique et nous les distribuerons dès que nous aurons reçu du sénateur Kenny l'information promise.

Aujourd'hui, nous revenons Heather Lank, greffière principale des comités. Madame Lank nous parlera non seulement des questions et des discussions soulevées ici, mais aussi de son expérience à la tête de la Direction des comités et en tant que greffière de comité.

[*Traduction*]

Il est difficile pour elle, en tant qu'employée impartiale du Sénat, de donner son opinion sur ce qui pourrait être la meilleure façon pour nous de procéder, mais elle peut tout de même nous donner des conseils factuels très utiles sur les connaissances administratives et procédurales des différentes décisions.

Avant d'inviter Mme Lank à commencer son exposé, je tiens à préciser que le comité ne se réunira pas demain midi, soit mercredi, en raison du barbecue du Président dans le cadre de la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada. J'espère que vous y serez tous pour encourager cette magnifique œuvre caritative.

Sur ce, je souhaite la bienvenue à Mme Lank. Elle est un des témoins les plus importants que nous allons entendre dans le cadre de cette étude.

[*Français*]

Heather Lank, greffière principale, Direction des comités, Sénat du Canada : Honorables sénateurs, je vous remercie de m'avoir invitée ce matin à participer à votre examen des comités sénatoriaux. J'ai suivi vos délibérations avec beaucoup d'intérêt et je suis heureuse d'avoir l'occasion de répondre à certaines des questions soulevées.

Jusqu'à maintenant, les échanges ont porté sur une vaste gamme de sujets, notamment la taille des comités, le calendrier des réunions et les ressources. Je tenterai donc d'aborder ces questions du point de vue de l'administration et de la procédure.

employee of the Senate Administration, you will understand that I have to stay away from the political questions that only senators can decide.

In terms of resources, the Senate has 19 standing committees, including Selection and two joint committees, and 12 committee clerks. The Internal Economy committee has a dedicated secretariat, and three committees are served currently by Principal Clerks, that is by Blair Armitage and myself, which means that there are 12 clerks for 15 standing committees.

Of course, this means that certain committees do not have a dedicated clerk, a situation that is exacerbated with the creation of special committees or substantive subcommittees. In my opinion, not all committees require a dedicated, full-time clerk, for example, the joint committees and Selection, while the workload may sometimes justify the assignment of more than one clerk to a committee.

It should be noted that the *Senate Administrative Rules*, Chapter 5:03, require that the Senate Administration assign a clerk to each committee, but that the assignment of additional staff requires the approval of the Committee on Internal Economy.

There is no doubt that the Directorate is “lean” and that resources are fully utilized. Significant amounts of overtime are accumulated by clerks during busy periods, when committees meet in the evenings, and when on travel status, and every effort is made to schedule time off for clerks during adjournment periods in order to liquidate overtime and keep payouts for overtime to a minimum.

The amount of overtime accumulated by clerks ranges from about 100 hours to well over 300 hours per year, with the average being 215 hours in 2007-2008.

[English]

The Chair: Ms. Lank, I am trying to make notes and you are speaking too quickly.

Ms. Lank: I can slow it down, Mr. Chair.

The Chair: Can you go back over those numbers again?

Ms. Lank: Absolutely; these numbers are from 2007-08. As you can imagine, senator, the numbers vary from year to year depending on prorogations, dissolutions and activity levels, but for the most recent year, 2007-08, the range was from 100 hours to around 350 hours of overtime. The average among the clerks was 215 hours during that period. That gives you an idea of the amount of overtime that can be accumulated.

[Translation]

Senator Nolin: The Library of Parliament has prepared a kind of factual summary for us. I do not know whether or not you have seen it.

Vous comprendrez qu'en ma qualité de greffière et d'employée de l'administration du Sénat, je dois éviter les questions politiques qui sont du ressort exclusif des sénateurs.

Pour ce qui est des ressources, le Sénat compte 19 comités permanents dont le Comité de sélection, deux comités mixtes et 12 greffiers. Le Comité de la régie interne a son propre secrétariat et trois comités sont actuellement desservis par des greffiers principaux, Blair Armitage et moi-même. Il reste donc 12 greffiers pour répondre aux besoins de 15 comités permanents.

Il est donc évident que certains comités n'ont pas de greffier attribué. La création des comités spéciaux ou des sous-comités chargés d'étudier des questions de fond vient compliquer davantage la situation. À mon avis, les comités n'ont pas tous besoin d'un greffier à temps plein, par exemple les comités mixtes et le comité de sélection, qui ne prennent que quelques heures de travail par année, tandis que le volume de travail d'un comité justifie parfois l'affectation de plus d'un greffier.

Il est à noter qu'en vertu du *Règlement administratif du Sénat*, chapitre 5 :03, l'administration du Sénat est tenue d'affecter un greffier à chaque comité. L'affectation de personnel supplémentaire nécessite l'approbation du Comité de la régie interne.

Il ne fait aucun doute que les ressources de la direction sont maigres et utilisées à pleine capacité. Les greffiers accumulent un grand nombre d'heures supplémentaires pendant les périodes occupées, lorsque les comités se réunissent le soir ou lorsqu'ils sont en déplacement. Nous faisons notre possible pour leur accorder des congés durant les périodes d'ajournement afin de liquider les heures supplémentaires accumulées et de réduire au minimum les frais liés au temps supplémentaire.

La quantité d'heures supplémentaires effectuées par les greffiers varie chaque année entre 100 à plus de 300 heures, et parfois même plus. Une moyenne de 215 heures a été atteinte en 2007-2008.

[Traduction]

Le président : Madame Lank, j'essaie de prendre des notes. Vous parlez trop vite.

Mme Lank : Je vais ralentir, monsieur le président.

Le président : Pouvez-vous répéter ces chiffres?

Mme Lank : Oui. Ces chiffres s'appliquent à la période 2007-2008. Comme vous pouvez l'imaginer, sénateur, ils varient d'une année à l'autre, en fonction des prorogations, des dissolutions, des niveaux d'activité. Toutefois, en 2007-2008, la quantité d'heures supplémentaires effectuées par les greffiers a oscillé entre 100 et 350 heures. Une moyenne de 215 heures a été atteinte au cours de cette période. Cela vous donne une idée du temps supplémentaire qui peut être accumulé.

[Français]

Le sénateur Nolin : La Bibliothèque du Parlement nous a préparé une sorte de résumé factuel. Je ne sais pas si vous l'avez vu.

Ms. Lank: No, I have not seen it, Senator Nolin.

Senator Nolin: I can show it to you. I can leave with you as well.

Ms. Lank: I could prepare something similar for you, if that would be helpful, Senator Nolin.

Senator Nolin: If it accurately reflects what you are telling us, then it will do just fine.

Ms. Lank: The document that I have here is for the Library of Parliament analysts. I am talking about the committee clerks.

Senator Nolin: I understand. However, when the Library reports that a committee has sat a certain number of additional hours, I would assume that the clerk has worked the same number of hours.

Ms. Lank: The number of hours worked can vary nonetheless.

Senator Nolin: Then you should produce a document that reflects that fact.

Ms. Lank: Absolutely. I can do that for you. The so-called downtimes such as prorogation and dissolution periods and adjournments are used to create and update documents to service senators, their staff and the public, as well as to review various operations manuals and to create tools to help us serve you better.

One example of such a tool is the budget template that was created by the Directorate's legislative clerks which just last week was awarded the Innovation and Suggestion award at the Employee Awards Ceremony. I have also brought with me examples of some of the documents that were produced during the last prorogation which are also posted on the Intrasen.

[English]

It is important to note that when senators are not here or committees are not meeting, there is a great deal of work to be done. I brought with me 10 "frequently asked questions" documents as an example of the kinds of things we produce during those so-called down times, which include updating operations manuals, putting together information documents for senators and the public, updating the introduction document for each committee, as well as, of course, undertaking policy development, hiring and so on. It is important to recognize that down times are only partly down times.

[Translation]

Extended adjournments, prorogation and dissolution periods are also the times when employees can take well-deserved holidays, and recharge their batteries for the intensive periods of committee work. When we are faced with illness or parental or other leave, it is a challenge to ensure that we continue to provide the level of service that senators have come to expect, since the profession of clerk requires skills that are not available simply "off the street."

Mme Lank : Non je ne l'ai pas vu, sénateur Nolin.

Le sénateur Nolin : Je vais vous le montrer. Je peux vous le laisser.

Mme Lank : Je pourrais produire un document semblable si cela vous aidait, sénateur Nolin.

Le sénateur Nolin : S'il reflète bien ce que vous nous décrivez présentement, celui que nous avons fait mon affaire.

Mme Lank : Le document que j'ai devant moi, c'est pour les analystes de la Bibliothèque du Parlement. Moi je parle des greffiers de comité.

Le sénateur Nolin : Je comprends. Mais lorsque la Bibliothèque dit qu'un comité a siégé tant d'heures supplémentaires, je présume que le greffier travaille le même nombre d'heures.

Mme Lank : Cela peut varier quand même.

Le sénateur Nolin : Alors vous devriez nous produire un document à cet effet.

Mme Lank : Absolument, je peux vous fournir ce document. Les périodes d'arrêt telles la prorogation, la dissolution ou l'ajournement servent à produire et mettre à jour des documents à l'intention des sénateurs, de leur personnel et du public, réviser divers manuels de fonctionnement et à mettre au point des outils qui nous permettront de vous offrir un meilleur service.

Un de ces outils est le modèle de budget créé par les greffiers législatifs de la direction qui, la semaine dernière, leur a valu le Prix à l'innovation et à l'initiative au cours de la Cérémonie de reconnaissance et de récompense des employés. J'ai aussi apporté avec moi quelques exemples de documents produits au cours de la dernière prorogation qui sont également affichés sur l'Intrasen.

[Traduction]

Il est important de préciser que même lorsque les sénateurs ou les comités ne siègent pas, il y a beaucoup de travail à accomplir. J'ai apporté avec moi 10 exemples de documents fréquemment demandés pour illustrer ce que nous faisons au cours des prétendues périodes d'arrêt. Nous en profitons pour réviser les manuels de fonctionnement, préparer des documents à l'intention des sénateurs et du public, mettre à jour les guides d'introduction applicables à chaque comité, élaborer des politiques, recruter du personnel, ainsi de suite. Les travaux ne sont que partiellement interrompus au cours des périodes dites d'arrêt.

[Français]

Durant les longues périodes d'ajournement, de prorogation et de dissolution, les employés en profitent pour prendre des vacances bien méritées et faire le plein d'énergie en vue de la période intensive des travaux des comités. Lorsque des employés sont en congé de maladie, en congé parental ou autre, il est difficile de continuer à offrir le niveau de service auquel les sénateurs sont habitués car la profession de greffier fait appel à des compétences qu'on ne trouve pas facilement.

If senators were to create additional standing committees, I would expect that new resources would be required. We are not in a situation where committee clerks do not work full-time. This is something that you will have to bear in mind as you examine the makeup and number of committees.

[English]

I will spend a couple of minutes speaking to the issue of the assignment of clerks because I know this issue comes up from time to time. How is it decided; why are they changed?

To give you a bit of background, Sonia L'Heureux of the Library of Parliament stated in her presentation that the assignment of analysts is an art, not a science. The same can be said for the assignment of clerks. Clerks are usually assigned to a committee for several parliamentary sessions, and assignments can last for a period of years. We make every effort not to change clerks mid-session to minimize disruption to committees, but of course, there are factors beyond our control that sometimes necessitate a change, such as parental or maternity leaves.

When there is a change, there is often a domino effect, since we do not have extra committee clerks who can be assigned to fill in. One change can result in many changes being required. That being said, changes are generally made between sessions or between parliaments, and many factors are taken into account.

I am aware that committees sometimes become frustrated when there is a change of clerk partway through a study but, as senators know, many studies carry over from session to session and from Parliament to Parliament, so there is never a time when there will be no disruption caused by a change in clerk.

That being said, clerks are hired to be able to clerk any committee. They are the process experts, while the Library of Parliament analysts generally provide the substantive knowledge. When assigning clerks, I have an obligation to look at the big picture to determine how best to assign the resources we have to serve all committees in a professional and effective manner.

Many factors are taken into account, including how long the clerk has been assigned to the committee. We try not to change clerks too often because it takes time to become familiar with the issues and the players, and to be able to use that knowledge in support of the committee.

However, we ask ourselves certain questions. Has the clerk asked for a change? What is their level of experience? What is the best fit between their skill set and the committee? Are they able to travel, or interested in travelling? Do they need the opportunity to develop and apply their procedural skills with a committee that handles legislation, or do they need special study experience, and are looking for the opportunity to set up cross-country hearings and develop that skill set? We want clerks who are able ultimately to serve well on all types of committees, but that goal takes

Si les sénateurs décident de créer de nouveaux comités permanents, il est fort probable qu'il faille trouver des ressources supplémentaires. Nous ne sommes pas dans une situation où les greffiers de comité ne travaillent pas à plein temps. C'est quelque chose qu'il vous faudra garder en tête lorsque vous examinerez la structure et le nombre de comités.

[Traduction]

Je vais maintenant dire quelques mots sur l'affectation des greffiers, un sujet qui revient à l'occasion. Quel est le processus suivi? Pourquoi modifie-t-on les affectations?

Dans son exposé, Mme L'Heureux, de la Bibliothèque du Parlement, a dit que l'affectation des analystes était un art et non une science. On peut en dire autant de l'affectation des greffiers. Les greffiers sont généralement affectés à un comité pour plusieurs sessions, et leur affectation peut se prolonger pendant des années. Tout est fait pour éviter de réaffecter des greffiers au milieu d'une session afin de perturber le moins possible les travaux des comités. Toutefois, pour des raisons indépendantes de notre volonté, il est parfois nécessaire d'effectuer un changement, notamment en cas de congé parental ou de maternité.

Un changement crée souvent un effet domino, du fait que nous n'avons pas de greffiers de remplacement — un seul changement peut donc en nécessiter plusieurs autres. Néanmoins, nous essayons généralement d'effectuer les changements entre les sessions ou les législatures, en tenant compte de nombreux facteurs.

Je sais très bien que les comités peuvent être perturbés lorsqu'ils changent de greffier au beau milieu d'une étude. Or, comme les sénateurs le savent pertinemment, bon nombre d'études se poursuivent d'une session et d'une législature à l'autre, de sorte qu'il n'y a jamais un moment idéal pour effectuer un changement de greffier sans causer de dérangement.

Cela étant dit, nous recrutons des greffiers pour qu'ils puissent servir n'importe quels comités — ce sont les spécialistes du processus législatif, tandis que les analystes de la Bibliothèque du Parlement fournissent généralement les connaissances de fond. Pour l'affectation des greffiers, j'ai l'obligation de tenir compte de la situation dans son ensemble et d'utiliser les ressources dont nous disposons de la meilleure façon possible afin d'offrir un service professionnel et efficace à tous les comités.

Il faut tenir compte de nombreux facteurs, entre autres, depuis combien de temps un greffier travaille pour un comité donné. Nous évitons de changer les greffiers trop souvent afin qu'ils puissent se familiariser avec les dossiers et les intervenants clés et utiliser leurs connaissances pour seconder le comité.

Nous devons également nous poser les questions suivantes : les greffiers demandent-ils une réaffectation? Quel est leur niveau d'expérience? Auprès de quel comité leurs compétences seront-elles plus utiles? Sont-ils capables ou intéressés à voyager? Ont-ils besoin d'acquérir des compétences et de les mettre en pratique auprès d'un comité qui élabore des lois? Sont-ils intéressés à acquérir de l'expérience en travaillant pour un comité chargé d'une étude spéciale, en organisant des réunions dans différentes régions? Nous voulons des greffiers qui sont en mesure, au bout

experience. Professional development is a part of reaching that goal, not professional development for its own sake but professional development to serve you and your committees in the best possible way.

Of course there other factors: Is this committee likely to have an experienced chair where it may be able to take a new clerk? Is the committee likely to present particular procedural or other challenges requiring a more experienced clerk? How disruptive will a change be?

The challenge is huge, and one with many, many puzzle pieces. As you can imagine, from my position, when I am looking at the big picture with this number of clerks and this number of committees, the question is, what can I do in terms of the distribution of resources so that all committees will be well served and the resources are distributed in the best possible way? Of course, in that process, there are always committees where I wish I had made other choices. I understand that and I try hard to explain what the reasoning is but, as you can imagine, the issue is complex.

The Chair: There are probably some clerks who wish you had made other choices.

Ms. Lank: That is possibly the case, Mr. Chair.

Another key factor is the scheduling of committees. I cannot assign someone to clerk two committees that sit at the same time, or immediately one after the other, so the schedule of meetings is an important consideration. This point brings me to my next topic.

With respect to time slots and the schedule of meetings, at the beginning of every session the leaderships agree on a schedule of meetings for committees. This schedule has undergone minor changes over the years, including increasing to 30 minutes the time between meetings to allow for the rooms to be cleaned and to permit the transition for broadcasting. Also, Monday slots were added for new committees, but the schedule has remained largely unchanged.

I noted with interest Senator Kenny's proposal for a block system for committees, since I am aware of the frustration that can be caused by membership conflicts.

In terms of increasing the number of slots available to committees, there are many options: Having more slots on Mondays, increasing the use of Wednesday lunchtime, or adding slots when the Senate rises on Thursdays. However, senators must decide whether they wish to have committee activity at those times.

As clerks, we are aware that many senators want Mondays or Tuesday mornings to be available for travel, and senators often like to depart when the Senate adjourns on Thursdays.

du compte, de travailler pour n'importe quel comité, mais pour cela, il faut de l'expérience. Celle-ci peut être acquise via le perfectionnement professionnel, non pour soi, mais pour les sénateurs, les comités, dans le but de les servir de la manière la plus efficace possible.

Bien entendu, il y a d'autres questions que nous devons nous poser : est-il possible d'affecter un greffier sans expérience auprès d'un comité dont le président est très expérimenté? Un comité présente-t-il un défi particulier sur le plan de la procédure ou un autre plan, nécessitant ainsi un greffier d'expérience? Jusqu'à quel point un changement dérangera-t-il les travaux du comité?

Le défi est énorme, et comprend de très nombreux éléments. Naturellement, vu le nombre de greffiers et de comités qui existent, je dois veiller à répartir les ressources de la manière la plus équitable qui soit afin que tous les comités soient bien servis. Bien entendu, parmi les choix que je fais, il y en a toujours que je remets en question. J'essaie de bien expliquer les motifs qui sous-tendent mes décisions, mais, comme vous le savez, la situation est complexe.

Le président : Il y a sans doute des greffiers qui auraient souhaité que vous fassiez d'autres choix.

Mme Lank : C'est possible, monsieur le président.

Un autre point important dont il faut tenir compte est le calendrier des comités. Je ne peux pas affecter un greffier auprès de deux comités qui siègent en même temps ou un à la suite de l'autre. Il faut donc bien planifier les réunions. Ce qui m'amène au sujet suivant.

Les tranches horaires et le calendrier des réunions. Au début de chaque session, les leaders conviennent d'un calendrier de réunions pour les comités. Ce calendrier a été légèrement modifié au fil des ans. L'intervalle entre les rencontres a été porté à 30 minutes afin de permettre le nettoyage des salles et la transition des équipes de télédiffusion. On a également réservé des tranches horaires le lundi pour les nouveaux comités. Donc, dans l'ensemble, le calendrier est demeuré à peu près inchangé.

J'ai pris note avec intérêt de la proposition du sénateur Kenny qui préconise un système de blocs pour les comités. Je suis bien consciente que les conflits d'horaire sont une source de frustration pour les membres des comités.

Il existe de nombreux moyens d'augmenter les tranches horaires mises à la disposition des comités : par exemple, on peut prévoir un plus grand nombre de tranches horaires le lundi, utiliser l'heure du déjeuner le mercredi, ou ajouter des tranches horaires après l'ajournement du Sénat, le jeudi. Il revient toutefois aux sénateurs de décider s'ils souhaitent avoir des réunions de comité à ces moments-là.

Les greffiers savent pertinemment que bon nombre de sénateurs veulent disposer du lundi ou du mardi matin pour se déplacer, car les sénateurs aiment souvent partir dès l'ajournement du Sénat, le jeudi.

If senators wish to continue to concentrate committee meetings between Tuesday mornings at 9:30 and Thursdays when the Senate sits, there are six, two-hour time slots available in addition to Wednesday lunchtime.

Given that the Senate is resourced to enable four committees to sit at the same time, having 12 committees use these slots would be a good fit, while another three or four committees could be assigned to a four-hour slot on Mondays. To eliminate membership conflicts on Tuesdays through Thursdays, committees could be assigned to blocks of four that would meet at the same times.

I have brought with me a mock-up of a schedule based on that concept of block sittings, to give a visual to see how this concept might work. That mock-up is being distributed.

The selection, conflict of interest and Library of Parliament committees likely will not need to be assigned a regular slot, given their sitting patterns. A senator can be assigned to sit on only one committee in each block, thereby eliminating membership conflicts. Monday mornings and early afternoons, and Wednesday lunchtime, can be used for supplementary meetings; for example, for Veterans Affairs, or special committees and subcommittees. Of course, the decision on which committees are put in the same blocks might not be an easy one to make, and it will have to be made politically.

Using the current size of committees, a proposed block system will allow senators to sit on a minimum of two committees without any conflicts. The block system can increase the number of committees on which a senator can sit, without increasing the risk of membership conflicts if it were decided to increase the size of committees.

Of course, if changes are to be made to the schedule, it would make sense for them to be made between sessions and prior to the leadership asking senators for their committee preferences to minimize disruption for senators.

The Chair: Can I interrupt you there? Can you go through the various colours and alphabetical numbers and tell me what they mean: the A, B, C and D, and the yellows and oranges?

Ms. Lank: Absolutely; thank you, Mr. Chair. Essentially, A, B, C and D are the four sets of committees that we would see in the blocks. One set would be one block in A, and that is one four-hour slot. Of course, this mock-up is only a draft so senators may decide to meet from 3 p.m. to 7 p.m. rather than 4 p.m. to 8 p.m. or whatever, but the idea is a single block on the Monday of four hours.

The Chair: What do different sizes of the blocks mean?

Ms. Lank: The larger size reflects the fact that it is a four-hour slot in the blue, whereas the other slots are two-hour blocks. Then, the standard sitting time for the Senate is in maroon, and the yellow blocks are times that can be used for special committees or subcommittees, and for extra meetings of committees that do not have sufficient time in their regular slots. The yellow blocks are flex times, if you wish.

Si les sénateurs veulent que les réunions des comités demeurent concentrées entre le mardi matin, 9 h 30, et le jeudi, moment où siège le Sénat, nous pouvons avoir accès à six créneaux de deux heures, en plus de l'heure du déjeuner du mercredi.

Compte tenu des ressources actuelles du Sénat, quatre comités peuvent siéger simultanément. Ainsi, douze comités pourraient utiliser ces tranches horaires, tandis que trois ou quatre autres pourraient disposer d'un créneau de quatre heures, le lundi, pour siéger. Afin d'éliminer les conflits d'horaire du mardi au jeudi, on pourrait regrouper les comités par blocs de quatre qui se réuniraient simultanément.

J'ai ici un calendrier fictif par blocs qui pourrait vous intéresser. Il vous donne une idée de la façon dont le concept serait appliqué. On est en train de le distribuer.

Le comité de sélection, le Comité sur les conflits d'intérêt et la Bibliothèque du Parlement n'auraient probablement pas besoin d'avoir une case horaire fixe. Un sénateur serait assigné à un seul comité dans chaque bloc, ce qui éliminerait les conflits d'horaire. Il serait possible de prévoir des réunions supplémentaires le lundi matin et en début d'après-midi, ainsi que le mercredi à l'heure du déjeuner. Par exemple, le Sous-comité des anciens combattants, les comités spéciaux ou les sous-comités pourraient se réunir à ce moment-là. Il est évident que le choix des comités qui feront partie d'un même bloc est une décision d'ordre politique.

En conservant la taille actuelle des comités, le système de blocs proposé permettrait aux sénateurs de siéger au sein de deux comités au moins, sans conflit d'horaire. Si jamais il était décidé d'augmenter la taille des comités, ce système permettrait aussi aux sénateurs de participer à un plus grand nombre de comités, sans augmenter le risque de conflit d'horaire.

Bien entendu, il serait logique que tout changement apporté au calendrier se fasse entre les sessions et avant que les leaders ne demandent aux sénateurs leurs préférences en matière de comité, afin de minimiser les inconvénients.

Le président : Puis-je vous interrompre? Pouvez-vous nous expliquer ce que veulent dire les différentes couleurs, les lettres alphabétiques A, B, C et D, et les cases de couleur jaune et orange?

Mme Lank : Bien sûr. Merci d'avoir posé la question, monsieur le président. Les lettres A, B, C et D représentent les comités qui sont regroupés par blocs de quatre. Les comités du bloc A disposeraient d'un créneau de quatre heures. Bien entendu, ce calendrier fictif n'est qu'une ébauche. Les sénateurs pourraient, par exemple, décider de se réunir de 15 heures à 19 heures au lieu de 16 heures à 20 heures. L'idée est d'avoir un seul créneau de quatre heures, le lundi

Le président : Les blocs sont de taille différente. Pourquoi?

Mme Lank : Les blocs de couleur bleu correspondent à un créneau de quatre heures, alors que les autres correspondent à un créneau de deux heures. Les blocs en brun illustrent les heures auxquelles le Sénat siège habituellement. Les blocs en jaune représentent les heures durant lesquelles les comités spéciaux ou les sous-comités peuvent siéger, de même que les heures additionnelles dont disposent les comités pour tenir d'autres réunions. Ce sont des pages mobiles.

I have put the block B on Tuesday morning and Wednesday evening, but of course, it might be decided that B is on Tuesday morning and Thursday morning from 10:30 a.m. to 12:30 p.m. There is a lot of flexibility but the important concept is that within each of those blocks, for example, B, the same four committees meet in block B. There is not the different overlaps depending on the day. With the current schedule, I believe it is the Committee on Foreign Affairs, because of the way the schedule is set up, there are potentially seven committees in which there is a membership conflict because meeting times were not scheduled on a block basis. Using the block system, only those same committees will meet in the two slots and that is true for B, C and D as well. That system will eliminate the membership conflict issue.

I have based this mock-up on the idea that senators will continue to prefer not to have committee meetings on Thursdays after the Senate rises and on Fridays, but of course, if senators choose to meet at these times, they would open up significantly more time for committees to sit.

Is that clear, Mr. Chair?

Senator Fraser: On this point, preaching for my own parish, you may have explained this item but if you did, I did not grasp it; sorry.

You have on Wednesday block D, from 4 p.m. to 6 p.m., and then D on Thursday is 8 a.m. to 10 a.m. Is there any reason for that choice? I ask because at the moment legal sits in block D on Wednesday but in block C on Thursday. Was this choice arbitrary?

Ms. Lank: Completely; you can easily move those blocks around.

Senator Fraser: Is there a problem I need to be aware of?

Ms. Lank: No, not at all; I was trying to show also that we are not bound by the current schedule, but it is up to senators completely to decide where they want the two blocks to be and the distribution that they consider appropriate.

The Chair: If someone wants to serve on banking and foreign affairs, under your block system, they probably are not able to, are they?

Ms. Lank: It depends, because if banking and foreign affairs were put into two different blocks, let us say banking was in B and foreign affairs was in D, they could serve on both without any difficulty, but if they were left in the same block — you are right, senator — it would create membership conflicts on an ongoing basis.

If changes are made, because committees are already set up, my recommendation is that changes be made between sessions, so that senators can put forward their preferences to their leadership with the knowledge that these committees are in the same blocks.

There are a few rules of the Senate that have an impact on the scheduling of committees — for example, committees are not permitted to sit when the Senate sits, and there are restrictions on

Les comités regroupés dans le bloc B se rencontrent le mardi matin et le mercredi soir. Bien entendu, on peut décider qu'ils vont siéger les mardis et jeudis matin de 10 h 30 à 12 h 30. Le système est très souple, mais ce qu'il faut surtout retenir, c'est qu'à l'intérieur de chacun des blocs, par exemple le bloc B, les mêmes quatre comités se réunissent pendant cette tranche horaire. Il n'y a pas de recoupements en fonction de la journée. À l'heure actuelle, le Comité des affaires étrangères, en raison de la façon dont l'horaire est organisé, est l'objet de conflits d'horaire parce qu'il y a sept comités qui siègent en même temps, les heures de séance n'ayant pas été réparties selon un système de blocs. En vertu de cette formule, les mêmes comités vont se réunir au cours des deux tranches horaires. Cela vaut aussi pour les comités des blocs B, C et D. Les conflits d'horaire n'existeront plus.

J'ai conçu ce calendrier fictif en tenant compte du fait que les sénateurs préfèrent ne pas se réunir le jeudi, après l'ajournement du Sénat, et le vendredi. Bien entendu, si les sénateurs choisissent de tenir des réunions ces jours-là, les comités vont disposer d'un plus grand nombre d'heures de séance.

Est-ce que vous me suivez, monsieur le président?

Le sénateur Fraser : Je prêche ici pour ma paroisse : vous avez peut-être expliqué le système, mais je n'ai rien compris.

Les comités du bloc D se réunissent le mercredi, de 16 à 18 heures, et le jeudi, de 8 à 10 heures. Pourquoi? Si je pose la question, c'est parce que le Comité des affaires juridique fait partie du bloc D, le mercredi, mais du bloc C, le jeudi. Est-ce que ce choix est arbitraire?

Mme Lank : Tout à fait. On peut déplacer les blocs sans difficulté.

Le sénateur Fraser : Est-ce qu'il y a un élément qui m'échappe?

Mme Lank : Pas du tout. J'essaie de dire que nous ne sommes pas liés par le calendrier actuel. Toutefois, il revient aux sénateurs de choisir les créneaux pour ces deux blocs, de décider de la répartition des comités.

Le président : Un sénateur ne pourra probablement pas siéger et au Comité des banques et au Comité des affaires étrangères en vertu du système de blocs que vous proposez, n'est-ce pas?

Mme Lank : Cela dépend. Si le Comité des banques et le Comité des affaires étrangères se retrouvent dans deux blocs différents, disons que celui des banques est placé dans le bloc B, et celui des affaires étrangères, dans le bloc D, il pourra faire partie des deux comités sans difficulté aucune. Toutefois, si les deux comités se retrouvent dans le même bloc — et vous avez raison, sénateur —, il va y avoir un conflit d'horaire.

Étant donné que les comités sont déjà constitués, les changements au calendrier devraient être effectués entre les sessions pour que les sénateurs, sachant que certains comités se retrouvent dans les mêmes blocs, puissent faire connaître leurs préférences à leurs leaders.

Certaines règles du Sénat influent sur le calendrier des réunions — par exemple, les comités ne peuvent siéger durant les séances du Sénat ou doivent tenir compte de certaines

sittings during adjournments of more than a week. Other elements with respect to time slots are based on practice and pragmatism, but they are not in the rules, such as the role of the whips in approving committees sitting outside of their time slots.

It is important to note that changes to the scheduling of committees during a session have important resource implications. As I mentioned earlier, clerks are assigned, in part, on the basis of the schedule. If a decision is made to allow greater flexibility, such as the suggestion by Senator Carstairs in her proposal to allow committees to have a booking system to meet in unused slots, that decision can have resource implications.

Resources will be implicated particularly in the case of where a change in schedule means that a clerk is responsible for two committees that are now scheduled to meet at the same time. Senators will have to be prepared for substitute clerks to cover meetings as necessary, and recognize that flexibility means additional resource challenges.

This problem would not exist if every committee had a dedicated clerk. However, as I mentioned earlier, I am not sure that the workload justifies a dedicated clerk in every case.

The needs of each committee must be considered carefully. I strive to allocate resources in an optimal manner, for example, by assigning a legislative clerk, of which the directorate has two, to assist the busiest clerks when they are putting together cross-country hearings, travel and so on.

[*Translation*]

I would also like to talk to you about subcommittees, a matter raised on a number of occasions by senators. From an administrative and procedural point of view, subcommittees create challenges.

From a clerk's point of view, serving a substantive subcommittee creates at least as many demands as serving a committee. There is an additional step in many processes, since the subcommittee must receive powers from and report to the main committee, thereby reducing efficiency. There are always additional steps involved when a subcommittee meets. Membership changes are complicated, since changes must be made to the membership of the parent committee, as well as the subcommittee.

There are procedural questions raised by the subcommittee that honourable senators may wish to consider such as: Should the role of the leaders or their designates in substitutions for subcommittees be formalized? Should the rules distinguish between administrative, that is Steering, and substantive subcommittees, for example, with respect to the power to meet in camera? Should the Senate have to approve the creation of substantive subcommittees, given the resource implications?

restrictions lors des ajournements de plus d'une semaine. Les autres facteurs qui entrent en ligne de compte dans l'établissement du calendrier sont d'ordre pratique et pragmatique et n'ont rien à voir avec le Règlement. Je songe, par exemple, au rôle des whips dans l'approbation des comités qui siègent en dehors des tranches horaires qui leur sont attribuées.

Il est important de noter que toute modification au calendrier des réunions durant une session entraîne des conséquences sur les ressources. Comme je l'ai mentionné tout à l'heure, l'affectation des greffiers dépend en partie du calendrier. Si l'on décide d'assouplir le calendrier, comme le suggère la sénatrice Carstairs en proposant un système de réservation permettant aux comités de se réunir durant les tranches horaires non utilisées, cela pourrait avoir des répercussions sur les ressources.

Ce serait particulièrement le cas si, à cause d'un changement d'horaire, deux comités desservis par un même greffier se réunissent en même temps. Les sénateurs devraient s'attendre à ce que des greffiers de remplacement soient affectés aux réunions, et reconnaître qu'il sera encore plus difficile de répondre aux besoins de tous les comités.

Ce problème ne se poserait pas si chaque comité avait son propre greffier. Toutefois, comme je l'ai déjà dit, je ne crois pas que le volume de travail de tous les comités justifie un greffier à temps plein.

Après avoir examiné attentivement les besoins de chaque comité, je m'efforce de répartir les ressources de la meilleure façon possible, par exemple, en affectant un greffier législatif, et la direction en compte deux, pour prêter main-forte à ses collègues les plus débordés.

[*Français*]

Je voudrais aussi parler de la question des sous-comités, qui a été soulevée à plusieurs reprises par les sénateurs. Les sous-comités posent des difficultés du point de vue de l'administration et de la procédure.

Le greffier affecté à un sous-comité chargé d'étudier une question de fond doit répondre à au moins autant de demandes que s'il était au service d'un comité permanent. Cela ajoute une étape à de nombreux processus, étant donné que le sous-comité doit recevoir des pouvoirs du comité parent et lui faire rapport, ce qui réduit le rendement. Cela prolonge de beaucoup le processus parce qu'il y a toujours une étape de plus qui doit se faire quand il y a un sous-comité qui travaille. Tout changement dans la composition des sous-comités est complexe puisqu'il entraîne nécessairement un changement dans la composition du comité parent.

La création des sous-comités soulève des questions de procédure susceptibles d'intéresser les honorables sénateurs : devrait-on officialiser le rôle des leaders ou de leurs remplaçants aux sous-comités? Le Règlement doit-il établir une différence entre les sous-comités administratifs, comme les comités directeurs, et les sous-comités chargés de l'étude d'une question de fond, par exemple, en ce qui concerne le pouvoir de se réunir à huis clos? Le Sénat devrait-il approuver la création des sous-comités chargés de l'étude d'une question de fond, étant donné leur incidence sur les ressources?

Regarding the size of committees, I am aware that the issue has been discussed on a number of occasions. While this is an important consideration for senators, from a clerk's perspective, there is little difference in terms of workload between serving a committee of 9 members and a committee of 15 members. Admittedly, the number of photocopies and phone calls to make may vary, but in so far as the basic workload is concerned, there is very little difference.

I noted with interest the proposal that the Selection Committee be given flexibility in terms of the number of senators to be named to committees. It has been pointed out that the number of senators to be named to committees pursuant to the Rules may sometimes be higher than the number of senators interested in being members. I would draw your attention to the Speaker's Ruling of May 9, 2007 which reported there have been many cases of committees not having the full membership as set out in rule 86(1) and reaffirmed a ruling from May 30, 1991 that the rule sets the maximum number of members that a committee may have, but does not oblige the Selection Committee to nominate a full complement of senators for each committee.

Honourable senators may wish to consider revising the wording of rule 86 to clarify that this is the case.

[English]

Finally, senators, a number of non-controversial changes can be made to the rules related to committees to reflect current practices and to clarify the meaning of the rules.

To give a brief example, in our rules, we currently have a Standing Joint Committee on the Printing of Parliament and a Standing Joint Committee on the Restaurant of Parliament. They have not been in operation for some time.

We also have reference to private bills related to marriage and divorce, which are no longer sent to the federal Parliament. From the point of view of our procedures, it would be wonderful to correct or delete a number of other small, non-controversial changes to take into account the changes that have occurred.

I will not bore you with the details of the others, but I can share with the clerk of your committee a list of the types of changes that I suggest might be worth making in the process of this particular study.

Senators, I know there are other issues I might have spoken to but I do not want to abuse your patience. I look forward to your questions.

The Chair: You were not abusing our patience. The overview was excellent. As I said at the beginning, you are one of the most important witnesses that we will hear from in this study because you are in charge of committees and you have knowledge and data that few other people have.

I will ask for a clarification. You talked about substitution for subcommittees and I did not understand what the issue was. What is the problem?

En ce qui concerne la taille des comités, la question a été soulevée à plusieurs reprises. Cette question est importante pour les sénateurs, mais je peux vous dire, du point de vue d'un greffier, qu'un comité de neuf ou de 15 membres ne fait pas une très grande différence du point de vue de la charge de travail. C'est sûr qu'il y a moins de photocopies ou d'appels à faire, mais pour ce qui est du travail de base, il y a très peu de différences.

J'ai pris note avec intérêt de la proposition d'accorder au Comité de sélection une certaine marge de manœuvre quant au nombre de sénateurs à nommer dans chaque comité. On a dit que le nombre de sénateurs à nommer au comité, conformément au Règlement, est plus élevé que le nombre de sénateurs intéressés à devenir membres. J'aimerais attirer votre attention sur la décision rendue par le Président, le 9 mai 2007, qui faisait remarquer que bon nombre de comités n'ont pas le nombre de membres prescrit à l'article 86(1) du Règlement et il réitérait une décision du 30 mai 1991 selon laquelle le Règlement fixe le nombre maximal de membres pouvant siéger au sein d'un comité, sans toutefois obliger le comité de sélection à nommer le nombre total de sénateurs dans chaque comité.

Les honorables sénateurs voudront peut-être réviser l'article 86 afin d'indiquer clairement que c'est bien le cas.

[Traduction]

Enfin, sénateurs, il serait possible d'apporter des modifications sans conséquence aux règles relatives aux comités afin de refléter les pratiques courantes et d'en préciser le sens.

Pour vous donner un bref exemple, le Règlement fait mention de deux comités mixtes permanents, celui des impressions et celui du restaurant du Parlement. Or, ces comités ne siègent plus depuis déjà un bon moment.

Il y est également question de projets de loi d'intérêt privé qui ont trait au mariage et au divorce et qui ne sont plus renvoyés au Parlement. Il serait bon, du point de vue de la procédure, de corriger ou de supprimer un certain nombre de mentions jugées mineures et sans conséquence pour tenir compte des changements qui ont eu lieu.

Je n'entrerai pas dans les détails, mais je peux fournir au greffier du comité une liste des modifications qu'il y aurait peut-être lieu de considérer dans le cadre de votre étude.

Sénateurs, je sais qu'il y a d'autres points que je n'ai pas abordés, mais je ne veux pas abuser de votre patience. Je répondrai volontiers à vos questions.

Le président : Vous n'abusez pas de notre patience. Votre exposé était excellent. Comme je l'ai mentionné au début, vous êtes un des témoins les plus importants que nous allons entendre parce que vous êtes responsable des comités et que vous avez des connaissances que peu de personnes possèdent.

J'aimerais avoir des précisions. Vous avez parlé de substitutions aux sous-comités. Je ne comprends pas vraiment quel est le problème. Pouvez-vous nous l'expliquer?

Ms. Lank: The issue is an interesting one, because the rules talk about substitutions by the leaders or their designates, which are almost always the whips, through a membership change form for committees. There is no reference to subcommittees there at all.

By long-standing practice, the whips have made substitutions on subcommittees — substantive subcommittees such as Veterans Affairs, to give an example — where they have made a change to the membership of the main committee and a change to the membership of the subcommittee. The membership change form in that process is used both for standing committees and for substantive subcommittees.

The rules do not make it clear that the authority is there for subcommittees. Changes have been made by practice for pragmatic reasons; often, a change is needed and the subcommittee meets later that day.

I think senators can imagine that there is no practice, for example, of the whips substituting members on a steering committee, for instance — the administrative subcommittees. There is a question of whether the rules should distinguish between substantive and administrative subcommittees, because there are differences in terms of process, in practice, which are not reflected in the rules.

If senators want the whips to have that power, it might be useful to make that power clear, and to be clear that whips have that power when it comes to substantive subcommittees. As you know, the membership of a subcommittee is named through a motion in the main committee. That is how the names are brought forward.

The Chair: Not by the Senate.

Ms. Lank: Exactly: a question can be raised, is it appropriate that the whips make those changes or not? It might be something you want to clarify — that is the point there, chair.

The Chair: Can you tell me again the difference between substantive and administrative subcommittees?

Ms. Lank: No procedural distinction is made because, in the rules, we talk only about subcommittees. However, in practical terms, a committee like the Subcommittee on Veterans Affairs has a long history. It holds its meetings with witnesses in public. It receives its power from its main committee and reports back to the main committee, but much of the work that it performs is comparable to what a standing committee would do, in terms of the process of hearing witnesses, producing reports and so on.

Also, Veterans Affairs has a long-standing practice of sending out public notice of its meetings. In practical terms, that way of functioning is different than, say, a steering committee, which almost always meets in camera, does not hear witnesses and may report back to the main committee but normally only verbally — for example, this is what your steering committee has decided. The subcommittees function very differently.

Mme Lank : Vous soulevez un point intéressant. En vertu du Règlement, les membres des comités peuvent être remplacés par des substituts choisis par les leaders ou la personne désignée par ceux-ci, qui est presque toujours le whip. Un avis de changement à la composition d'un comité doit être déposé. Les sous-comités ne sont mentionnés nulle part.

Ce sont les whips qui, depuis toujours, s'occupent des substitutions dans le cas des sous-comités — ceux qui ont pour tâche de mener une étude de fond, comme le Comité des anciens combattants, par exemple. Ces substitutions modifient la composition du comité principal et du sous-comité. Un avis de changement doit être déposé et pour les comités permanents et pour les sous-comités.

Le Règlement ne prévoit pas de dispositions claires pour les substitutions aux sous-comités. Des changements sont apportés pour des raisons d'ordre pragmatique, par exemple, pour permettre à un sous-comité de se réunir plus tard dans la journée.

Les sénateurs savent que les whips ne peuvent remplacer les membres d'un comité de direction ou d'un sous-comité administratif. On se demande si le Règlement ne devrait pas établir une distinction entre les sous-comités chargés de l'étude d'une question de fond et les sous-comités administratifs, car il existe des différences sur le plan de la procédure entre les deux.

Si les sénateurs veulent que les whips aient ce pouvoir, il faut que celui-ci soit clairement défini. Comme vous le savez, la composition d'un sous-comité est décidée via une motion présentée au comité principal. C'est de cette façon que les noms des membres sont proposés.

Le président : Ce n'est pas le Sénat qui le fait.

Mme Lank : Non. On peut se demander si les whips devraient avoir le droit d'effectuer ces changements. C'est quelque chose que vous voudrez peut-être clarifier, monsieur le président.

Le président : Pouvez-vous m'expliquer encore une fois la différence entre un comité chargé d'étudier une question de fond et un sous-comité administratif?

Mme Lank : Il n'existe aucune distinction au niveau de la procédure, parce que le Règlement ne fait mention que des sous-comités. Toutefois, dans la pratique, il y a des sous-comités, comme celui des anciens combattants, qui existent depuis longtemps. Ils tiennent des réunions et entendent des témoins en public. Leurs pouvoirs leur sont conférés par le comité principal, à qui ils font rapport. Leur travail s'apparente, dans l'ensemble, à celui d'un comité permanent : ils recueillent des témoignages, préparent des rapports, ainsi de suite.

Le Sous-comité des anciens combattants publie depuis toujours des avis de ses réunions. Cette façon de faire est différente de celle d'un comité de direction, qui se réunit presque toujours à huis clos, n'entend pas de témoins et soumet des rapports au comité principal, mais habituellement de vive voix — par exemple, voici ce que le comité de direction a décidé. Le sous-comité procède de façon tout à fait différente.

To take the example of in camera, our rules allow subcommittees to meet in camera. As you know, our standing committees have strict rules about when they can meet in camera, but our rules say that subcommittees can meet in camera. That rule applies as much to the Subcommittee on Veterans Affairs as it does to a steering committee because our rules do not distinguish between what I call substantive subcommittees that are looking at issues and subcommittees looking at the administration of a committee.

That is how I see that distinction, Mr. Chair.

The Chair: Thank you very much.

Senator Joyal: Ms. Lank, you did not touch on the situation brought to our attention by the witness from the Library of Parliament, which is turnover of personnel. It came to the attention of members that, from the library's side, a group of seasoned researchers went into retirement because they were entitled to do so, and they were replaced by a new generation of researchers.

Do you face the same kind of situation with clerks? Do you have a challenge training new recruits? Is the turnover of personnel more or less the same as it has always been, namely, there is always movement but a slow movement, or do you face a block of new recruits that you must train in a short period of time?

Ms. Lank: Thank you for that question, Senator Joyal.

We have been fortunate in the Senate in terms of having relatively stable employment. It is remarkable. People who come to the Senate tend to want to stay. I was supposed to be here for nine months and, 17 years later, here I am. A great number of clerks who come here think they will be here for a short time but they find the work and the environment compelling and stay.

We tend to have one person here, one person there, coming and going, and retirements from time to time. In our demographic profile, we have been fortunate to have a wide range in terms of age. I do not know their birthdays, but I suggest that we have people in their late 20s and early 30s, all the way into their 50s. We do not tend to have block retirements or block departures.

We have an orientation program for new clerks, where, over a series of weeks, there are a number of meetings, documents and training. We then have a mentoring program with more experienced clerks. Where we find we are challenged, Senator Joyal, is with respect to parental leaves and maternity leaves, where we are forced to juggle resources to cover short-term periods. Because clerking skills are not skills that are found on the street in large numbers, if a clerk leaves for a limited time, it can be difficult to ensure that we bring in people and train them quickly enough so that they can fill in. Sometimes Gérald Lafrenière, Deputy Principal Clerk, and I help to fill in during the transition.

Prenons, par exemple, les réunions à huis clos. Les sous-comités peuvent, en vertu du Règlement, se réunir à huis clos. Comme vous le savez, les comités permanents sont, sur ce point, assujettis à des modalités très strictes, mais les sous-comités peuvent tenir de telles réunions. Cette règle s'applique aussi bien au Sous-comité des anciens combattants qu'au comité de direction, parce que le Règlement n'établit aucune distinction entre les sous-comités chargés d'étudier une question de fond et les sous-comités administratifs.

Voilà la différence qui existe entre les deux, monsieur le président.

Le président : Merci beaucoup.

Le sénateur Joyal : Madame Lank, vous n'avez pas parlé du roulement du personnel, une situation qui a été portée à notre attention par le témoin de la Bibliothèque du Parlement. Le comité a appris que des attachés de recherche chevronnés de la Bibliothèque ont pris leur retraite parce qu'ils avaient le droit de le faire, et qu'ils ont été remplacés par une nouvelle génération d'analystes.

Êtes-vous confrontée au même problème dans le cas des greffiers? Avez-vous de la difficulté à former les nouvelles recrues? Est-ce que la tendance concernant le roulement de personnel est plus ou moins la même, à savoir qu'il y a toujours un roulement, mais faible, où êtes-vous obligée de former de nouveaux employés en très peu de temps?

Mme Lank : Merci pour la question, sénateur Joyal.

Nous avons la chance, au Sénat, d'avoir des effectifs relativement stables. C'est assez remarquable. Les gens qui travaillent au Sénat ont tendance à vouloir y rester. Je devais passer neuf mois ici. Dix-sept ans plus tard, j'y suis toujours. Beaucoup de greffiers pensent qu'ils ne sont que de passage. Toutefois, ils trouvent le travail et l'environnement intéressants et ne partent plus.

Habituellement, il y a une personne ici, une autre là qui part ou qui arrive. Certains, parfois, prennent leur retraite. Si vous jetez un coup d'œil à notre profil démographique, vous allez constater que l'âge des employés varie beaucoup. Je ne connais pas les dates d'anniversaire, mais nous avons des employés qui approchent la fin de la vingtaine, qui sont dans la jeune trentaine, dans la quarantaine et même dans la cinquantaine. Il n'y a pas de départs à la retraite en bloc.

Nous offrons aux nouveaux greffiers un programme d'orientation qui s'échelonne sur plusieurs semaines et qui comprend des réunions, l'examen de documents, des séances de formation. Ces greffiers sont ensuite jumelés à des greffiers expérimentés. C'est au chapitre des congés parentaux et des congés de maternité que nous avons un problème, sénateur Joyal. Nous sommes obligés de jongler avec les ressources pour composer avec les absences de courte durée. Comme la fonction de greffier exige des compétences qui ne se trouvent pas facilement, il peut être difficile de recruter une personne et de la former rapidement. Il m'arrive parfois de combler le poste avec l'aide de Gérald Lafrenière, le greffier principal adjoint, pendant la période de transition.

Our bigger challenge has been shorter-term leaves as opposed to turnover and departures. Frankly, most clerks find serving senators and Senate committees to be the kind of work that they want to keep doing.

Senator Joyal: If a clerk must be absent either for parental leave or for pregnancy leave, you find, inside your own workforce, the availability of manpower to fill the period for which that person will be absent from work?

Ms. Lank: It depends on how long the leave is. We have had situations where someone takes three months. We will cover that leave from inside. It does not make sense to go through the replacement process for three months. If someone is going for a year, however, we will look for a term employee. We have had a number of clerks where that has happened; namely, we developed an eligibility list through a competitive process. People on that list, including, for example, public servants who wanted to come to the Senate had an opportunity to spend a year with us. We brought them in on term but when the person who they replaced returned from parental leave, we had to terminate their interim replacement. Everyone knew at the outset that would happen and that they would return to their department.

Staffing depends on the specific circumstances and the amount of time that we are looking at.

Senator Joyal: In the House of Commons, does each committee have a permanent clerk?

Ms. Lank: Committees do not have permanent clerks. In fact, the turnover of clerks in the House of Commons committees, historically, has tended to be more frequent than on the Senate side. I can consult with my counterpart at the house in terms of their current practice, but the House of Commons tends to rotate their clerks more often than we do on the Senate side. That difference is partly a cultural one between the two institutions.

I recognize that in the Senate there is a real desire for continuity, so I try not to make a change every year or two. House committees tend to have more frequent turnover within their clerking assignments.

Senator Joyal: How do you make that decision on turnover within your own directorate?

In other words, what are the criteria for you to decide that it is time for a clerk at a committee to go somewhere else, to put it in blunt terms? I am sorry; I do not want to offend you here.

Ms. Lank: As I said in my presentation, it is an art, not a science. I cannot pretend that the task is easy. I look at dozens of factors, literally. Someone may say: "You know what, I have been doing this long enough; I need a change;" or they may say, "I have a new child at home and I really do not want a committee that will be on the road all the time;" or "I have lots of experience on legislation, I have never undertaken a long-term policy study, and I think that would be helpful;" or, "My background is in this field, and even though I am not the substantive expert, I would be really interested in working with this committee."

Notre plus grand défi demeure les congés de courte durée et non le roulement du personnel et les départs. Franchement, la plupart des greffiers veulent continuer de servir les sénateurs et les comités sénatoriaux.

Le sénateur Joyal : Lorsqu'un greffier s'absente pour un congé parental ou un congé de maternité, arrivez-vous à trouver, au sein de vos effectifs, le personnel nécessaire pour le remplacer?

Mme Lank : Cela dépend de la durée du congé. Il arrive parfois qu'un greffier prenne trois mois de congé. Nous trouvons un remplaçant à l'interne. Il est absurde d'entreprendre un processus de recrutement pour trois mois. Toutefois, lorsque quelqu'un part pour un an, nous essayons d'embaucher une personne pour une période déterminée. Plusieurs greffiers se sont absentés, et nous les avons remplacés grâce à une liste d'admissibilité établie par voie de concours. Des gens, par exemple des fonctionnaires, qui voulaient travailler pour le Sénat ont passé un an chez nous. Ils ont été recrutés pour une période déterminée et lorsque la personne qu'ils remplaçaient est revenue d'un congé parental, par exemple, leur intérim a pris fin. Tous savaient, dès le départ, qu'ils retourneraient travailler dans leur ministère.

La dotation des postes est fonction des circonstances et de la durée du congé.

Le sénateur Joyal : Est-ce que chaque comité de la Chambre des communes est secondé par un greffier nommé en permanence?

Mme Lank : Les comités n'ont pas de greffiers permanents. En fait, le roulement de personnel au niveau des greffiers a toujours eu tendance à être plus élevé du côté de la Chambre des communes. Je peux vérifier auprès de mon collègue de la Chambre, mais le roulement des greffiers y est plus élevé qu'au Sénat. Cette situation s'explique en partie par la différence de culture qui existe entre les deux institutions.

Comme il est important pour le Sénat d'assurer une certaine continuité, j'essaie de ne pas changer le personnel tous les ans ou tous les deux ans. Les comités de la Chambre ont tendance à remplacer les greffiers plus souvent.

Le sénateur Joyal : Comment décidez-vous qu'il est temps de procéder à un roulement du personnel au sein de la direction?

Autrement dit, sur quel critère vous fondez-vous pour déterminer que le moment est venu pour un greffier d'être affecté ailleurs, pour dire les choses crûment? Je m'excuse, je ne veux pas vous insulter.

Mme Lank : Comme je l'ai dit dans mon exposé, l'affectation est un art et non une science. Ce n'est pas une tâche facile. Je dois tenir compte, littéralement, d'une douzaine de facteurs. Quelqu'un peut dire : « Vous savez, j'occupe ce poste depuis longtemps et j'ai besoin d'un changement. » Ou encore, « il y a un nouveau bébé à la maison et je ne veux pas travailler pour un comité qui va voyager tout le temps », ou « j'ai besoin d'expérience dans le domaine législatif, je n'ai jamais mené d'étude stratégique à long terme et je pense qu'il serait bon que je pilote un tel dossier », ou « je suis spécialisé dans ce domaine et même si je ne suis pas le principal expert en la matière, j'aimerais vraiment travailler avec ce comité. »

Also, although all our clerks are fluently bilingual, there are ranges of bilingualism. For example, on the Official Languages Committee, I want to be sure that the clerk is especially competent in both official languages, although all clerks have that ability. That factor might be taken into account. Also, there is the degree of experience. For example, given what the government has said about its plans and its priorities, I think this committee will likely receive a great deal of legislation. A lot of it is an educated guess because I do not know what will happen in the next session; I can only make an educated guess about what may unfold. Let us say the committee will be particularly challenging from a procedural point of view. I want to ensure that I have a clerk on that committee with the procedural skills to serve that committee.

Other factors are workload and schedule. Based on historical analysis, these committees tend to have roughly this level of activity. I think those two committees can be handled by one clerk. If I prove to be wrong in the course of a session, I may have to reallocate resources or give a leg clerk to assist. The schedule is the other thing. I cannot have one clerk serving two committees that are overlapping.

All those factors come into play, Senator Joyal. I try not to make changes too often because I understand that the changes can be frustrating for the committee, and it takes a while to learn each committee. It took me a good year and a half to learn all the acronyms that the Agriculture and Forestry Committee used. By the time I learned them, I was able to make a greater contribution.

We have to take into account the learning curve and the time that the clerk can give to the committee in terms of maximum support and performance.

The Chair: I have a supplementary question to that of Senator Joyal. I know you said there are different cultures between the two institutions — the House of Commons and the Senate — but if you run low on clerks because of maternal leave, and so on, do you have a relationship with the House of Commons so that you can bring up a commons clerk for three months, four months and five months to become a Senate clerk? Is there that kind of relationship? Do they have enough knowledge of our institution and our practices to clerk a Senate committee?

Ms. Lank: That is an excellent question, Mr. Chair. They also are extraordinarily busy and stretched in terms of their resources. From what I have been told, the House of Commons also runs into situations where they say, We have retirements; we have people on parental leave; we are juggling our resources too.

If we were in a situation where we had no one on an eligibility list and there was no other obvious source of qualified people to step in, I would be happy to go to my counterpart in the house and say, Mr. Gagnon, is it possible that you have someone who would be interested in coming?

Par ailleurs, bien que nos greffiers soient parfaitement bilingues, il existe des niveaux de bilinguisme. Par exemple, dans le cas du Comité des langues officielles, je dois m'assurer que le greffier du comité maîtrise parfaitement les deux langues officielles. Ce facteur doit être pris en considération. L'expérience compte elle aussi. Compte tenu des plans et des priorités formulés par le gouvernement, je pense que votre comité va être saisi d'un grand nombre de projets de loi. Ce n'est, bien sûr, qu'une supposition éclairée, car je ne sais pas ce qui va arriver au cours de la prochaine session. Je répète, ce n'est qu'une supposition éclairée. Disons que le comité va être particulièrement occupé sur le plan de la procédure. Je dois donc veiller à ce que le greffier affecté au comité possède des connaissances dans ce domaine.

Autres facteurs : la charge de travail et le calendrier de réunions. Les comités, par tradition, ont tendance à avoir un niveau d'activité plus ou moins intense. Or, il est possible de confier deux comités à un greffier. Si je constate, au cours de la session, que c'est trop, je vais réaffecter les ressources ou désigner un greffier législatif qui le secondera dans son travail. Le calendrier de réunions doit lui aussi être pris en compte. Je ne peux demander à un greffier de servir deux comités qui se recoupent.

Il faut que j'analyse tous ces facteurs, sénateur Joyal. J'essaie de ne pas faire trop de changements, car cela décourage les comités. Il faut du temps pour se familiariser avec les dossiers de chaque comité. Il m'a fallu environ 18 mois pour apprendre tous les acronymes qu'utilise le Comité de l'agriculture et des forêts. Ce n'est qu'après avoir assimilé tous ces renseignements que j'ai été en mesure d'apporter une plus grande contribution au travail du comité.

Nous devons tenir compte de la courbe d'apprentissage et du temps qu'un greffier peut consacrer à un comité, en terme de soutien et de rendement maximums.

Le président : Je voudrais poser une question qui découle de celle du sénateur Joyal. Vous avez dit que les deux institutions — la Chambre des communes et le Sénat — ont des cultures différentes. Toutefois, si vous manquez de greffiers pour une raison ou pour une autre, pouvez-vous retenir les services d'un greffier de la Chambre des communes pendant trois, quatre ou cinq mois? Est-ce que vous vous entraidez? Est-ce que les greffiers de la Chambre connaissent assez bien les rouages et les pratiques de notre institution pour remplir le rôle de greffier auprès d'un comité du Sénat?

Mme Lank : Vous posez une excellente question, monsieur le président. Ils sont eux aussi extrêmement occupés, et leurs ressources sont limitées. D'après ce que j'ai pu comprendre, la Chambre des communes doit elle aussi, à l'occasion, composer avec des départs à la retraite, des congés parentaux, et jongler avec ses ressources.

Si nous n'avions aucun candidat sur notre liste d'admissibilité, aucune personne qualifiée à qui faire appel, je n'hésiterais pas à demander à mon collègue à la Chambre, monsieur Gagnon, avez-vous quelqu'un qui serait intéressé à travailler pour nous?

Perhaps we could work it out. It is not a practice, Mr. Chair. It is not something we have done often.

In the past we have had exchanges. It has been some time now, but more often than not we tend to go to the eligibility list where people have qualified for the position.

There are many elements of the clerking profession in terms of skills that are shared between us and our House of Commons colleagues. Of course, we would need the opportunity to develop in-depth expertise in terms of the rules for each house, if one of our clerks went to the house, and vice versa, but it is an excellent potential source as long as they are not in a situation where they say, You know, Heather, we would love to help but we are stuck, too.

I know Parliament is an environment where it is often difficult to free up resources, despite the best of intentions.

The Chair: Are you interested in having some kind of system whereby you have in reserve a term employee or a clerk who can jump into a situation on short notice? Would you like to have a provision in the budget where someone can be trained and be on call for a three-month or a four-month term when required? Then you would be ready so that you are not in a situation where suddenly three clerks are ill and on leave for three months and their absence means you have nobody, and that Senate committees cannot be clerked?

Do you have a suggestion for this committee looking at committee structure that might help overcome that problem?

Ms. Lank: That suggestion is an interesting one. I do not know of any manager who would say, "I do not need or want more resources." We all would love to have more resources and it would be wonderful to have someone in reserve, but we are also cognizant of the fact that resources are tight. Priorities have to be established; choices have to be made. The idea of having someone in reserve, while extremely appealing from the point of view of how that would make my life easier, is also a situation of having to say, "We only have so much to go around." That situation would be a luxury that, while wonderful, would be difficult to defend.

I will think about this question, senator, and get back to you. Is there a way of providing cross-training for someone in another place in the institution who has a full-time workload and is contributing and justifying the salary that is paid? Is there a way to create a pool of people who can be accessed on an as-needed basis and brought in, rather than having someone on hold? It would be hard to justify having someone on hold.

That being said, it is essential that we have an eligibility list of people who we can bring in on term from the outside, from other places, so that we are never in a position where a Senate committee cannot be served. We have to be able to serve you.

Nous pourrions peut-être nous entendre. Ce n'est pas une pratique courante, monsieur le président. Ce n'est pas quelque chose que nous faisons souvent.

Il y a eu des échanges dans le passé. Cela fait déjà un bon bout de temps que nous ne faisons pas appel aux services de la Chambre, mais en général, nous consultons la liste d'admissibilité qui comporte le nom de personnes qui se sont qualifiées pour le poste.

Il y a de nombreux aspects de la profession de greffier, et je parle des compétences, qui sont les mêmes et pour le Sénat et pour la Chambre des communes. Bien entendu, il faudrait que le greffier apprenne à connaître en profondeur les règles de chaque institution, s'il passe à la Chambre ou vice versa. Toutefois, il s'agit là d'une excellente source potentielle de ressources, à la condition que la Chambre ne se trouve pas dans une situation où elle est obligée de dire, vous savez, Heather, nous aimerions pouvoir vous aider, mais nous sommes coincés nous aussi.

Le Parlement est un milieu où il est souvent difficile de libérer des ressources, en dépit des meilleures intentions.

Le président : Souhaiteriez-vous avoir un système qui vous permettrait de faire appel à un employé nommé pour une période déterminée ou à un greffier sans long préavis? Souhaiteriez-vous avoir des fonds pour pouvoir former une personne qui serait prête à travailler pour vous pendant trois ou quatre mois, au besoin? Vous éviteriez, de cette façon, de vous trouver dans une situation où trois greffiers tombent soudainement malades et doivent s'absenter pendant trois mois, ce qui voudrait dire que les comités sénatoriaux seraient privés de greffiers.

Avez-vous une suggestion à faire au sujet de la structure des comités qui pourrait nous aider à surmonter ce problème?

Mme Lank : Vous proposez une solution intéressante. Je ne connais aucun gestionnaire qui dirait, « Je n'ai pas besoin de ressources ou de ressources additionnelles. » Nous aimerions tous avoir plus de ressources et ce serait bien d'avoir quelqu'un en réserve, mais nous sommes conscients du fait que les ressources sont limitées. Il faut établir des priorités, faire des choix. L'idée d'avoir quelqu'un sur qui compter, même si cela nous simplifierait grandement la vie, n'est pas tellement réaliste, car les ressources sont peu nombreuses. Ce serait un luxe, mais un luxe difficile à justifier.

Je vais réfléchir à la question et vous en reparler, sénateur. Est-il possible de fournir une formation polyvalente à une personne qui a une pleine charge de travail, et justifier le salaire qui lui est versé? Est-il possible de créer un bassin de personnes à qui nous pouvons faire appel, au besoin, au lieu d'avoir quelqu'un en attente? Je le répète : il serait difficile de justifier une telle chose.

Cela dit, il est essentiel d'avoir une liste de personnes de l'extérieur que nous pouvons embaucher pour une période déterminée, et d'éviter ainsi toute situation où nous ne sommes pas en mesure de desservir un comité sénatorial. Nous devons pouvoir vous servir.

Senator Andreychuk: Thank you for covering many topics, Ms. Lank.

You say that you would not mind more resources but you are mindful of priorities and choices that must be made. In other words, there is a limit to the resources.

I am unclear as to who sets the limits. That has been a difficulty. I have heard statements in the chamber to the effect that, if senators want to work, they should be given the resources, and comments made that we cannot do everything all the time.

I am concerned about, again, the balance and fairness among committees. I think there is a lot of self-regulation by some committees, where they understand that resources are finite so they say, the committee will only undertake work that will take up the use of one clerk and a certain time slot.

In the last 10 years in particular, I have seen the Senate driven in directions that have not been discussed globally. They have been driven by a particular committee or committees.

An example is the subcommittee structure. Veterans Affairs was always, I was told when I came in, an unusual situation. The subcommittee members were made up of members of the main committee, because members have expertise in the military defence field and then they took a particular interest in Veterans Affairs.

More recently, we stretched the situation of subcommittees to cover more topics of interest to several senators. Subcommittees are put under a committee. From your point of view, if we move to a real subcommittee structure, is it correct that in essence there is no difference in resources, from your point of view, than for a full committee?

Ms. Lank: Senator Andreychuk, you are absolutely right. Sometimes a subcommittee is harder and more resource-intensive than a standing committee. Because of the procedural requirement that everything must come from, and go back to, the main committee, every process has an extra step. That can be onerous.

I mentioned earlier about the membership changes. When it comes to a standing committee, it is straightforward. From a clerk's point of view, a senator is on the committee or a senator is off the committee, and it is easy for both the whips' offices and the clerk to manage.

When it comes to subcommittees, it is easy for an office to forget to change something on both the main committee and on the subcommittee, or to forget to do one or the other. There tends to be built-in inefficiencies in subcommittees.

From a clerk's point of view, creating subcommittees is the equivalent to creating more standing committees, from a workload point of view. Referring to your point about the multiplication of studies and issues, to take the example of the Social Affairs Committee, it had two subcommittees as well as the main committee, and I believe, at one point, the committee had six orders of reference. From a clerk's point of view, to stay on top of

Le sénateur Andreychuk : Merci d'avoir abordé un si grand nombre de sujets, madame Lank.

Vous dites que vous aimeriez avoir plus de ressources, mais qu'il faut établir des priorités, faire des choix. Autrement dit, les ressources sont limitées.

Je ne sais pas pourquoi. C'est un problème. Certains ont laissé entendre que les sénateurs, s'ils veulent accomplir leur travail, doivent avoir accès à des ressources. D'autres ont dit que nous ne pouvons pas tout avoir.

Je me demande, encore une fois, si les comités sont traités de manière équitable. Certains comités s'autoréglementent. Ils savent que les ressources sont rares et acceptent d'entreprendre uniquement les études qui ne demanderont l'attention que d'un seul greffier et qui n'exigeront qu'un certain nombre d'heures.

Au cours des 10 dernières années, notamment, j'ai vu le Sénat s'engager dans des voies qui n'ont pas fait l'objet de discussions globales. Le programme était dicté par un comité ou des comités particuliers.

Prenons la structure des sous-comités. Le Sous-comité des anciens combattants a toujours constitué un cas exceptionnel. C'est ce que j'ai appris à mon arrivée ici. Il est composé de membres du comité principal qui ont de l'expérience dans le domaine de la défense et qui s'intéressent aux questions touchant les anciens combattants.

La gamme de sujets examinés par les sous-comités a été étendue, récemment. Elle englobe maintenant des thèmes qui suscitent l'intérêt de plusieurs sénateurs. Les sous-comités relèvent des comités. Est-il vrai que si une véritable structure de sous-comités est mise en place, il n'y aura aucune différence au niveau des ressources qui leurs sont consacrées, par opposition à celles qui sont allouées à un comité principal?

Mme Lank : C'est vrai, sénateur Andreychuk. Il arrive parfois qu'un sous-comité exige plus de ressources qu'un comité permanent. Comme les règles de procédure exigent que toutes les décisions soient prises par le comité principal, tout processus implique une étape supplémentaire. C'est là un lourd fardeau.

J'ai parlé plus tôt des changements apportés à la composition des comités. Dans le cas d'un comité permanent, les choses sont simples. Pour un greffier, soit un sénateur est membre d'un comité, soit il ne l'est pas. Les bureaux des whips et le greffier peuvent le confirmer sans difficulté.

Dans le cas des sous-comités, il est facile d'oublier d'apporter un changement au niveau du comité principal ou du sous-comité, ou les deux. Les sous-comités ont tendance à avoir des lacunes latentes.

D'après le greffier, créer des sous-comités équivaut à avoir un plus grand nombre de comités permanents du point de vue de la charge de travail. Pour ce qui est de la multiplication des études et des dossiers, le Comité des affaires sociales, par exemple, comptait deux sous-comités à un moment donné et six ordres de renvoi. Pour un greffier, le fait de gérer un grand nombre d'ordres de renvoi et d'entités différentes, y compris les rapports qui existent

that number of orders of reference, that many different business units and the relationships among them, to ensure that the clerk follows up in the appropriate way, to ensure, for example, they have obtained that power for this, and reported this to the main committee is complex and it can be time-consuming. Clerks may also have to ensure, in terms of the membership, that someone is put on the main committee for this subcommittee but then taken off because then they need to go to the other subcommittee.

The chair asked about efficiency in terms of committees. Subcommittees tend to be less efficient in procedural terms because of the requirement for extra steps. That situation does not mean that there are not times when they are the ideal vehicle. There are times when subcommittees have been effective, useful and have worked, so I do not want at all to suggest that they should never be used. However, Senator Andreychuk is absolutely right. It is important to be cognizant of the fact that subcommittees have significant resource implications.

Senator Andreychuk: We would be better off to say we are either going to create a new committee and be upfront about that or force committees into making choices of what they study within the time slots and the resources they have.

Ms. Lank: From a management resources point of view, that approach makes perfect sense.

Senator Andreychuk: When I came into the system there were clerks, and I was told we have one clerk to help the committee.

I then saw other committees that I was not on with two clerks at one point, and then this concept of legislative clerks came about. Are there any rules as to how many clerks and legislative clerks are assigned to a committee, and who does that assigning?

Ms. Lank: With respect to rules, there is a Senate administrative rule that the administration must assign a clerk to each committee. The rule does not say, exclusively, and I am not resourced, as I mentioned at the outset, to give every committee a single clerk, but every committee has a clerk assigned to it.

The *Senate Administrative Rules* also stipulate that if additional clerks are to be assigned, Internal Economy must make that decision. I have no authority independently to assign a second clerk to a committee. That decision, if it were made, would be made by Internal on my recommendation, based on an assessment of workload and demands.

Generally speaking, it is unusual for a committee to have more than one clerk; it is not at all the norm. If one looks at workload, I have a responsibility as a manager to ensure that my staff can do the work; that they are not stretched to the point where they simply cannot do the work because it is exhausting and too much for one person. I track overtime carefully. I check in with my clerks on a regular basis to ask if they need help and how they are doing.

entre elles, d'assurer un suivi sérieux pour faire en sorte, par exemple, que tel pouvoir a été obtenu pour telle tâche, de soumettre des rapports au comité principal est une tâche complexe qui demande beaucoup de temps. Les greffiers doivent également faire en sorte qu'un sénateur représentant le sous-comité siège au comité principal, sauf que cette personne ne peut être déplacée et affectée auprès d'un autre sous-comité.

Vous voulez savoir, monsieur le président, si les comités sont efficaces. Les sous-comités ont tendance à être moins efficaces, sur le plan de la procédure, en raison des démarches supplémentaires qui doivent être entreprises dans leur cas. Cela ne veut pas dire qu'ils ne constituent pas, à l'occasion, un mécanisme idéal. Les sous-comités sont parfois utiles et fonctionnent bien. Je ne dis pas qu'ils ne devraient jamais être utilisés. Toutefois, le sénateur Andreychuk a raison. Il est important de reconnaître le fait que les sous-comités exigent des ressources importantes.

Le sénateur Andreychuk : Il serait préférable de dire, ouvertement, que nous allons soit créer un nouveau comité, soit obliger les comités à choisir les sujets qu'ils vont examiner à l'intérieur des tranches horaires prévues, en tenant compte des ressources dont ils disposent.

Mme Lank : Du point de vue des ressources de gestion, ce serait plein de bon sens.

Le sénateur Andreychuk : Quand j'ai fait mes débuts dans le système, il y avait des greffiers, et on m'a dit que nous avons un greffier pour aider le comité.

J'ai par la suite vu d'autres comités auxquels je ne siégeais pas qui avaient deux greffiers à un moment donné, et ce concept de greffiers législatifs a fait surface. Est-ce qu'il existe des règles sur le nombre de greffiers et de greffiers législatifs qui sont affectés à un comité, et qui procède à cette répartition?

Mme Lang : Pour ce qui est des règles, il y a une règle administrative du Sénat voulant que l'administration assigne un greffier à chaque comité. La règle ne dit pas exclusivement, et je n'ai pas les ressources, comme je l'ai expliqué dès le départ, d'assigner un greffier exclusivement à chaque comité, mais chaque comité a un greffier attitré.

Le *Règlement administratif du Sénat* stipule aussi que si un comité a besoin de greffiers additionnels, la décision relève du Comité de la régie interne. Je n'ai pas de pouvoir, moi-même, d'affecter un deuxième greffier à un comité. Cette décision, quand elle est prise, l'est par le Comité de la régie interne sur ma recommandation, à la lumière d'une évaluation de la charge de travail et des besoins.

De manière générale, il est peu courant qu'un comité ait plus d'un greffier; ce n'est pas du tout la norme. À l'examen de la charge de travail, j'ai la responsabilité, en tant que gestionnaire, de veiller à ce que mon personnel puisse faire le travail; qu'il ne soit pas submergé au point de ne pas pouvoir s'acquitter de sa tâche parce qu'elle est épuisante et que c'est trop pour une seule personne. Je fais un suivi attentif des heures supplémentaires. Je vérifie auprès de mes greffiers, régulièrement, s'ils ont besoin d'aide et comment ils s'en sortent.

One factor to look at is a committee's work plan. Let us take an example. If a committee will travel every four to six weeks or every couple of months, the committee has an enormous budget and it has active committee meetings in Ottawa, if the workload is there, where there is a need for extra support to allow that committee to fulfill its work plan — which was approved through the budget process and agreed to by the Senate — then I need to look carefully and consider whether this committee needs a second clerk. If that is the case, it is my obligation to go to the Internal Economy Committee and say, here are the demands; this is what we are looking at; and I think, in this case, a second clerk needs to be assigned.

Ultimately, there are only 24 hours in a day, and sometimes it is not possible for one person to do the work.

That, as I say, though, is the exception, not the norm. I am glad Senator Andreychuk mentioned legislative clerks. We have had legislative clerks since I started at the Senate. They have been around a long time. We affectionately call the position a baby clerk, but the position is essentially a clerk position where they are not given responsibility for a committee. They are not committee clerks, but they provide support for the busiest committees in terms of logistics, research and travel, and in terms of scheduling hearings.

We have only two in the directorate, and they are used as a resource. I move them around. That is something that Gérald Lafrenière and I would look at and say, who needs help here? We ask the question at clerks' meetings, and then we assign accordingly. A legislative clerk may be assigned to one committee for only a month or part of a week, or over a more extended period. Assignment is on an as-needed basis. They are not assigned permanently to a committee.

The Chair: Who are the two legislative clerks?

Ms. Lank: We have maternity-leave situations at play and some movement right now, so you will see different people in those roles, Mr. Chair, over the course of the next few weeks.

The Chair: Earlier, you told us there were two.

Ms. Lank: Jolène Savoie and Matthieu Boulianne are two of our legislative clerks, and Mireille Aubé, you may know, has also worked with us. Indeed, some of our best clerks also came through that professional-development stream; Till Heyde, Cathy Piccinin and others were legislative clerks before becoming full clerks. That role is important for us. Legislative clerks help out as needed and often go on the road. If there are tight public hearings, for example, with one city after another, and as the committee moves across the country, the legislative clerk sometimes is the advance person for the next set of public hearings on the road.

Il y a une chose qu'il faut voir, c'est le plan de travail d'un comité. Prenons un exemple. Si un comité doit voyager toutes les quatre, six ou huit semaines, il a un budget énorme et il a des réunions bien remplies à Ottawa, si la charge de travail le justifie, et s'il faut de l'aide supplémentaire pour permettre à ce comité de réaliser son plan de travail — qui a été approuvé dans le cadre du processus budgétaire et par le Sénat — alors, je dois bien étudier le tout et déterminer s'il faut attribuer un deuxième greffier à ce comité. Le cas échéant, j'ai l'obligation de m'adresser au Comité de la régie interne et de dire voici les besoins; voici ce que nous envisageons; et je pense que dans ce cas-ci, il faut un deuxième greffier au comité.

En fin de compte, il n'y a que 24 heures dans une journée, et parfois il n'est pas possible à une seule personne de faire tout le travail.

C'est néanmoins, comme je l'ai dit, l'exception et non la norme. Je suis heureuse que le sénateur Andreychuk ait parlé des greffiers législatifs. Il y avait des greffiers législatifs quand je suis arrivée au Sénat. Ils y sont depuis bien longtemps. Nous les appelons affectueusement les « baby clerk », mais leur position est fondamentalement une position de greffier qui n'assume pas la responsabilité d'un comité. Ce ne sont pas des greffiers de comité, mais ils offrent un soutien aux comités les plus occupés, aux plans de la logistique, de la recherche et des voyages, et aussi de l'établissement des calendriers d'audiences.

Nous n'en avons que deux à la direction, que nous utilisons comme des ressources. Je les envoie ici et là. Gérald Lafrenière et moi examinons une situation et nous interrogeons sur qui a besoin d'aide. Nous posons la question lors des réunions de greffiers et nous affectons les greffiers aux comités en conséquence. Un greffier législatif peut être affecté à un comité pour seulement un mois ou une partie d'une semaine, ou pour une plus longue période. L'affectation se fait selon les besoins. Ils ne sont pas affectés de manière permanente à un comité.

Le président : Qui sont les deux greffiers législatifs?

Mme Lank : Nous avons du monde en congé de maternité, et un certain ballottement en ce moment, alors différentes personnes tiendront ces rôles, monsieur le président, au cours des prochaines semaines.

Le président : Plus tôt, vous nous avez dit qu'il y en avait deux.

Mme Lank : Jolène Savoie et Matthieu Boulianne sont deux de nos greffiers législatifs, et Mireille Aubé, vous le savez peut-être, a aussi travaillé avec nous. De fait, certains de nos meilleurs greffiers ont aussi suivi ce cheminement professionnel; Till Heyde, Cathy Piccinin et d'autres ont été greffiers législatifs avant de devenir des greffiers à part entière. C'est un rôle important pour nous. Les greffiers législatifs fournissent un soutien au besoin et font souvent les déplacements. S'il y a des audiences publiques condensées, par exemple, une ville après l'autre, alors qu'un comité sillonne le pays, le greffier législatif est parfois envoyé en éclaireur pour la série suivante d'audiences publiques de l'itinéraire.

As Senator Andreychuk knows, sometimes the time frames are extremely tight, so we may assign the legislative clerk to travel with the committee in that situation.

That is a decision I make, in consultation with my deputy and with all the clerks.

Senator Andreychuk: If I understand you, there is a Catch-22 here. There are all kinds of competing demands, whether the committee is Foreign Affairs, Human Rights or what have you. Email is always coming in from someone, or there is a delegation saying, you need to study this issue.

As chair of a committee, I may say, I will max out travel, I will conduct as many studies as I can and I will study the topic creatively because the topic deserves it. If I commit to all that study, and I go to Internal Economy and say, these are compelling reasons to have the study.

Given that the committee says that it wants to conduct 10 studies on important topics, you will make a compelling case that the committee needs more resources and you will make that recommendation.

It is not the responsibility of the Rules Committee, then, unless we put it into the rules in some way to manage the balances. We must be clear: Is Internal Economy responsible for the global budget and for the apportionment of that budget between the committees? Is accessing those resources a race to arrive there first to make the case, or is there something that gives the right balance so we know how the resources are accessed?

As a committee member and committee chair, the hardest thing to know is how far I can go, pushing the limits for that committee.

Ms. Lank: One key factor to keep in mind is that the schedule of meetings acts as a natural constraint on how much can be done and how much can be asked of a clerk. They have assigned to them four hours a week, plus whatever travel they choose to do.

It makes a difference, from a clerk's point of view, whether they are managing one or 10 orders of reference; you are right. Ultimately the decision on which orders of reference go to committees is a decision of the Senate, not of Internal. Internal Economy makes recommendations in terms of budgets, but the actual work, in terms of which orders of reference go to the Human Rights Committee, ultimately is a decision of the Senate. Internal must review the budget submissions, whether it is one study or ten, and decide how to proceed.

One of the things ultimately, too — as is the situation for clerks — is that there are only 24 hours in a day and there is only so much work that can be done. For senators, too, there is only so much that members of committees can do, especially if members sit on more than one committee. One of the challenges for a

Comme le sait le sénateur Andreychuk, il arrive que les échéanciers soient extrêmement serrés alors nous affectons le greffier législatif au comité pour qu'il l'accompagne dans ses voyages.

C'est une décision que je prends en consultation avec mon sous-greffier et avec tous les autres greffiers.

Le sénateur Andreychuk : Si je vous comprends bien, c'est une situation inextricable. Il y a toutes sortes de demandes concurrentes, qui émanent du Comité des affaires étrangères, de celui des droits de la personne ou d'autres. Il y a toujours un courriel de quelqu'un, ou une délégation qui dit qu'il faut procéder à une étude sur une question ou une autre.

En ma qualité de présidente d'un comité, je pourrais dire : je vais faire le maximum de déplacements, mener autant d'études que je le peux et j'examinerai le sujet de façon créative parce qu'il le mérite. Si je m'engage à faire cette étude, je vais voir le Comité de la régie interne et je lui dis voici les raisons impérieuses pour lesquelles il faut faire cette étude.

Comme le comité dit vouloir mener dix études sur des sujets importants, vous devrez présenter des arguments convaincants pour démontrer qu'il a besoin de plus de ressources, et vous ferez cette recommandation.

Ce n'est pas la responsabilité du Comité du Règlement, alors, à moins que nous l'intégrions au Règlement d'une façon ou d'une autre pour assurer l'équilibre. Il faut que ce soit clair : le Comité de la régie interne est-il responsable du budget global et de la répartition de ce budget entre les comités? Est-ce que l'accès à ces ressources est une course où il faut arriver premier pour présenter ses arguments, ou y a-t-il un mécanisme qui assure le juste équilibre afin que nous sachions comment les ressources sont utilisées?

En tant que membre de comité et que présidente de comité, ce qui est le plus difficile à savoir, c'est jusqu'où je peux aller, jusqu'où je peux pousser les limites pour ce comité.

Mme Lank : Il y a une chose importante dont il faut se rappeler, c'est que le calendrier des réunions constitue une contrainte naturelle quant à ce qui peut être fait et ce qu'on peut exiger d'un greffier. Ils sont affectés pour quatre heures par semaine, plus les déplacements que les comités choisissent de faire.

Il y a une différence, vous avez raison, pour le greffier, s'il gère un ou dix ordres de renvoi. En fin de compte, la décision sur les ordres de renvoi dont sont saisis les comités relève du Sénat, et non du Comité de la régie interne. Lui, il fait des recommandations relativement aux budgets, mais le travail en tant que tel, à savoir de quels ordres de renvoi est saisi le Comité des droits de la personne, est une décision, au bout du compte, du Sénat. Le Comité de la régie interne doit examiner les demandes de budget, qu'il y ait une étude ou dix, et décider de la manière de procéder.

Il y a autre chose en bout de ligne aussi — comme pour les greffiers — et c'est qu'il n'y a aussi que 24 heures dans une journée et on ne peut y faire qu'une certaine quantité de travail. C'est pareil pour les sénateurs, il y a des limites à ce que peuvent faire les membres de comités, surtout s'ils siègent à plus d'un comité.

committee is trying to figure out how the committee can be most effective. Will the committee be most effective focusing on one study in depth or doing two, three or more? Only you, as senators, can make that judgement call. Ultimately, the Senate will agree with you and approve it, or not agree.

From a clerk's point of view, we will serve the committee whether it chooses to do one study or ten. Based on my experience, generally speaking — and it is a generalization — often a more focused approach tends to yield excellent results. One of the big challenges, from the clerk's point of view and from my point of view, is the travel component. From a resource point of view, travel is demanding, not only because of the work involved in setting up hearings, but on the road. When clerks are on the road, it means they are not here doing other work. If they have more than one committee they need backup, and they are also accumulating large amounts of overtime.

Travel is hugely demanding. I also know it is demanding for senators on the road. Senators are working during that time. Their days are long as well, and — let us face it — travel is expensive. It costs a lot of money. It can be extremely valuable but, like everything else, we have to make choices. The Senate has to make choices.

Ultimately, as you put together work plans on the basis of your own reflection and advice and so on, we will serve you regardless of whether you have a \$20,000 budget or a half a million dollar budget. I will adjust my support staff in such a way that you will continue to be well served, regardless of the choices your committee has made.

Senator Andreychuk: I have one final question.

The Chair: I have other senators. Can I put you on the second round?

Senator Andreychuk: I want to be absolutely certain of the situation. You have put blocks in. If we move off those blocks, what will the overtime costs will be? What will the costs be of going off the block times? That can be in a written form.

Ms. Lank: I will give a brief response. A great deal of the costs depend on whether, for example, you decide to sit on Fridays, in which case overtime costs will be virtually nil because we are at work anyway. We will be here. We will do the job. You may decide to sit late into the night by having a block that goes until 11 p.m. on Wednesday and those clerks have to be here at 8 a.m. on Thursday. Costs depend on the specific choices that are made.

Once you go outside of core working hours, there are overtime cost implications whether it is for the bus running later, stenographers staying longer or clerks working longer. The same is true for travel. Overtime is accumulated when committees are on the road. You know that those days are long.

Le défi, pour un comité, c'est d'essayer de trouver le moyen d'être le plus efficace. Est-ce que le comité sera plus efficace s'il se concentre sur une étude approfondie ou s'il en fait deux, trois ou plus? Vous seul, les sénateurs, pouvez en décider. Au bout du compte, le Sénat sera d'accord avec vous et approuvera votre démarche, ou il ne sera pas d'accord.

Du point de vue du greffier, nous servirons le comité, qu'il décide de faire une étude ou dix. D'après mon expérience, de façon générale — et c'est une généralisation — une démarche plus focalisée tend à donner d'excellents résultats. L'un des grands défis, pour le greffier comme pour moi, c'est l'élément des voyages. Au plan des ressources, les voyages sont exigeants, non seulement à cause du travail que représente l'organisation d'audiences, mais le fait d'être en déplacement. Quand les greffiers sont en déplacement, ils ne font pas d'autre travail. S'ils sont affectés à plus d'un comité, il faut les remplacer, et ils accumulent aussi un grand nombre d'heures supplémentaires.

Les déplacements sont extrêmement exigeants. Je sais qu'ils sont exigeants pour les sénateurs aussi quand ils sont en déplacement. Les sénateurs travaillent pendant ce temps-là. Ils ont de longues journées aussi, et — disons-le franchement — les déplacements sont coûteux. Ils coûtent très cher. Ils peuvent être extrêmement valables, mais, comme pour toute autre chose, nous devons faire des choix. Le Sénat doit faire des choix.

En bout de ligne, quand vous dressez vos plans de travail à la lumière de vos propres réflexions et des conseils reçus, et cetera, nous vous servons, que vous ayez un budget de 20 000 \$ ou d'un demi-million de dollars. J'ajusterai la répartition de mon personnel de soutien de manière à ce que vous soyez toujours bien servis, quels que soient les choix que font vos comités.

Le sénateur Andreychuk : J'ai une dernière question.

Le président : J'ai d'autres sénateurs qui ont des questions. Puis-je vous inscrire pour le deuxième tour?

Le sénateur Andreychuk : Je veux être absolument sûre de bien comprendre. Vous avez établi des plages horaires. Si nous les déplaçons, quel en sera le coût, au plan des heures supplémentaires? Combien peut-il coûter de déborder des plages horaires? Ce peut-être sous forme écrite.

Mme Lank : Je vais répondre brièvement. Les coûts dépendent en grande partie de si, par exemple, vous décidez de siéger le vendredi, auquel cas les coûts des heures supplémentaires seront quasiment nuls parce que nous sommes au travail de toute façon. Nous serons là. Nous ferons le travail. Vous pouvez décider de siéger tard le soir et de faire durer une réunion jusqu'à 23 heures le mercredi, et ces greffiers-là doivent être au travail à 8 heures le jeudi matin. Les coûts dépendent des choix particuliers qui sont faits.

Dès que vous dépassez l'horaire de travail normal, cela entraîne des frais supplémentaires, que ce soit pour le service d'autobus qui est prolongé, les sténographes qui restent plus longtemps ou les greffiers qui travaillent plus tard. Il en est de même pour les voyages. Les heures supplémentaires sont accumulées quand les comités sont en déplacement. Vous savez que ces journées sont longues.

As soon as you move outside of the core working hours Monday to Friday, overtime costs will result. However, the magnitude will depend on the specific choices that are made.

[*Translation*]

Senator Nolin: Have you read the results of the survey to which senators responded? It was a questionnaire asking them for their perspective on committees.

Ms. Lank: I have read the findings, but I have not exactly consigned them to memory.

Senator Nolin: Senators were asked, among other things, whether there should be more legislative and special committees, and a significant number responded in the affirmative. Have you given any thought to how legislative committees could be used more often? And I would ask you to look beyond financial considerations as you give me your answer. Please do not say that because you have only 22 clerks, that would be impossible. I want you to think outside of the box, to consider having perhaps fewer “political” committees with a larger number of senators, or perhaps consider legislative or other types of committees. If you want to take some time to think about your answer, you can always provide us with a written response, or come back again at a later date.

Ms. Lank: I will start by commenting briefly, and will provide a detailed follow-up later. I have asked that some research be done into legislative committees. We observed that there were no examples of legislative committees. For years now, the Senate has opted to go with special committees to examine bills. Bill X is examined by special committee X, not by a legislative committee. The rules provide for such a committee, but we have not seen any examples of one. Interestingly, the rules state that such a committee should have no more than 12 members. Another interesting fact is that when you look at the definition of a committee, the chair and deputy chair of a legislative committee would not be paid. I have done a bit of research into this. In the case of special committees, these two positions are paid positions. That is an interesting procedural difference that could be a determining factor in your decision.

I have served as clerk of several special committees. The chair emphasized at the start of the meeting that I should refrain from giving my personal opinion, but let me digress for a moment and relate to you my personal experience. I have worked with Senator Fraser, and with others that I will not bother to name. Based on my experience, these committees are extremely effective, because the members were appointed for a limited period of time to examine a particular topic, generally one that interested them. They were not being pulled in many different directions, which can be a problem for many other committees.

Special committees tend to operate more efficiently. The mandates of standing committee are so broad that usually the members have diverse interests. In the case of a special committee, members are so dedicated to their work that they do an exceptional job. Obviously, committees can be made up of five, eight, ten or fifteen members, or as many as you wish. Legislative

Dès que vous débordez de l’horaire de travail normal du lundi au vendredi, cela entraîne des frais d’heures supplémentaires. Cependant, la facture dépend des choix particuliers qui sont faits.

[*Français*]

Le sénateur Nolin : Avez-vous pris connaissance des résultats du sondage auquel ont répondu les sénateurs? Il s’agissait d’un questionnaire demandant le point de vue des sénateurs envers les comités?

Mme Lank : J’ai lu le texte, mais je n’ai pas nécessairement tout en mémoire.

Le sénateur Nolin : Une des questions posées — et l’appui à cette question était significatif — était de savoir si nous devons faire appel plus souvent aux comités législatifs et spéciaux. Avez-vous réfléchi à la façon dont pourrait s’articuler l’usage plus développé des comités législatifs? Et dans votre réponse, je vous permets tout de suite de déborder du cadre financier, autrement dit, ne me dites pas : puisque j’ai 22 greffiers, je ne peux pas, et autres. Quand on réfléchit, on sort de la boîte, ce qui veut peut-être dire moins de comités dits « politiques » avec un plus grand nombre de sénateurs ou une utilisation de comités législatifs ou autres. Si vous voulez prendre le temps d’y réfléchir, vous pouvez nous écrire ou revenir à notre comité ultérieurement.

Mme Lank : Je commencerai par un bref commentaire et je ferai un suivi détaillé plus tard. J’ai demandé qu’on fasse une recherche sur les comités législatifs. Nous nous sommes aperçus qu’il n’y avait pas d’exemples de comités législatifs. Le Sénat a plutôt décidé, depuis des années, d’utiliser les comités spéciaux pour étudier les projets de loi. Alors, c’est le comité spécial X qui étudie le projet de loi X et ce n’est pas un comité législatif. Il existe dans les règlements, mais on n’a pas d’exemple. Ce qui est intéressant, c’est que le Règlement exige qu’il n’y ait pas plus de 12 membres. L’autre aspect intéressant, quand on regarde la définition des comités, est que le président et le vice-président d’un comité législatif ne seraient pas payés. J’ai fait un peu de recherche là-dessus. Dans le cas des comités spéciaux, ils le sont. C’est une différence procédurale intéressante qui pourrait compter comme un des facteurs.

J’ai été greffière de plusieurs comités spéciaux — le président a dit au début de la réunion que je ne devrais pas donner mon opinion personnelle, mais je vais dévier un peu et vous parler de mon expérience personnelle — et j’ai travaillé, entre autres, avec le sénateur Fraser, sans parler de plusieurs autres. Mon expérience est que ces comités sont extrêmement efficaces, car les membres qui en font partie y siègent pour étudier un sujet pour une période limitée et parce qu’ils y trouvent un intérêt. Alors ils n’étaient pas pris dans de multiples directions différentes, ce qui est un problème pour plusieurs comités.

On peut observer une plus grande efficacité dans les comités spéciaux. Dans le mandat des comités permanents, il y a tellement d’éléments différents qu’on retrouve des membres qui ont divers intérêts. Avec un comité spécial, les gens sont tellement dévoués à leur tâche qu’ils font un travail extraordinaire. Bien sûr, les comités peuvent compter cinq, huit, dix, 15 membres ou comme

committees are limited to 12 members. It is interesting that the Senate has never struck a legislative committee, judging from my research, and I do not know why that is. The Senate has always opted to go with special committees to examine a bill.

Legislative committees would be a nice alternative to subcommittees. If a topic interests senators, instead of creating one or several subcommittees that can sit for a lengthy period of time, a special committee could be a more useful and effective vehicle. I will certainly give this some thought.

Senator Nolin: We invite you to come back again and share with us the fruits of your research.

[English]

Senator Fraser: In reference to the special committee where Ms. Lank and I worked together, to the extent the committee succeeded, it was in large measure because the clerk saved the chair's bacon on more than one occasion.

Regarding the question raised by the chair about having a reserve of people to call on, there might be a small pool available among retirees. They are already being paid a pension and do not necessarily need to be paid a retainer. If a retainer were required, it would be minor for them to keep abreast of rule changes. There might be something we can formalize in that regard. You do not have to comment on this observation.

You discussed substitutions on subcommittees. Have you thought about what we might do regarding this new knotty problem of substitutions for chairs when they are absent?

Ms. Lank: Yes, I have thought about it. I can go through the procedural background quickly with respect to the substitution of chairs, and then pose the questions. I do not have answers for many of them because they are more political than procedural.

Under the *Rules of the Senate of Canada*, senators are nominated to serve on committees for the duration of the session. Changes in membership can be made by the leaders or their designate. Those changes are recorded in the journals. That is after we receive the membership change forms. The notice is signed by the Leader of the Government or their designate for government members, and is signed by the Leader of the Opposition or their designate for the opposition. In rule 88 of the Senate, committees must choose a chair at their organizational meeting. That process is the first order of business. You have all seen it happen.

I have read some references in the area. Marleau and Montpetit, which is the House of Commons procedural guide, is also a reference for us since we do not have an equivalent guide. The reference provides a couple of key points.

The election of the committee Chair is the first order of a committee's business. . . .

vous le voulez. Dans un comité législatif, il y a une limite de 12 membres. Le fait que le Sénat n'en a jamais fait, d'après ce qu'on peut trouver — et je ne connais pas la raison pour laquelle le Sénat n'a pas décidé d'avoir de comités législatifs —, est intéressant. Le Sénat a toujours décidé d'avoir les comités spéciaux pour étudier un projet de loi.

Ce serait une belle alternative aux sous-comités. S'il y a un sujet particulier qui intéresse les sénateurs, au lieu de créer un ou plusieurs sous-comités qui peuvent durer longtemps, un comité spécial pourrait parfois être plus utile et efficace pour étudier la question. Je vais certainement y réfléchir.

Le sénateur Nolin : Nous vous invitons à revenir témoigner devant notre comité pour nous faire part de vos recherches.

[Traduction]

Le sénateur Fraser : En ce qui concerne un comité spécial où Mme Lank et moi-même avons travaillé ensemble, si le comité a réussi, c'est dans une large mesure parce que la greffière s'est portée au secours de la présidence à plus d'une occasion.

Pour ce qui est de la question qu'a soulevée la présidence sur la possibilité d'une réserve de personnes auxquelles on peut faire appel, il pourrait y avoir un petit bassin de gens disponibles parmi les retraités. Ces gens touchent déjà une pension et n'ont pas nécessairement besoin d'avoir un contrat. S'il fallait un tel contrat, ce serait minime, pour qu'ils se tiennent au courant des modifications aux règles. Il se pourrait qu'on puisse formaliser quelque chose du genre. Il est inutile de commenter cette observation.

Vous avez parlé de remplacements aux sous-comités. Avez-vous pensé à ce qu'on pourrait faire au sujet de ce nouveau problème épineux de remplacement des présidents quand ils sont absents?

Mme Lank : Oui, j'y ai réfléchi. Je peux expliquer rapidement la procédure en ce qui concerne le remplacement des présidents, puis formuler les questions. Je n'ai pas de réponses pour bon nombre d'entre elles, parce qu'elles sont plus une affaire de politique que de procédure.

En vertu du *Règlement du Sénat du Canada*, les sénateurs sont nommés pour siéger à des comités pendant la durée de la session parlementaire. Les leaders ou leur substitut peuvent apporter des modifications à la composition des comités. Ces modifications sont consignées dans les journaux, après que nous ayons reçu les formulaires de modification. L'avis est signé par le leader du gouvernement ou son substitut, puis par le leader de l'opposition ou son substitut, pour l'opposition. En vertu de l'article 88 du Règlement du Sénat, les comités doivent élire un président lors de leur séance d'organisation. Ce processus est le premier point à l'ordre du jour. Vous y aurez déjà tous assisté.

J'ai lu certaines références à la question. Le Marleau et Montpetit, le guide de procédure de la Chambre des communes, est aussi une référence pour nous, puisque nous n'avons pas de guide équivalent. On y trouve deux ou trois choses importantes.

L'élection d'un président est le premier article à l'ordre du jour d'un comité [...]

. . . the committee is not properly constituted until the chair has been selected

If no motion proposing a member for the position of Chair is adopted, no other business can be transacted. . . .

In the event of resignation or removal of the Chair from the committee, a new Chair must be elected before the committee can take up other business.

The committee ceases to be properly constituted until a new chair has been selected. The election is presided over by the clerk of the committee. The vice-chair has no role in the election of a new chair.

Keep in mind that this citation is from Marleau and Montpetit. The House of Commons uses the term vice-chair rather than deputy chair.

The Vice-Chairs of committee serve as replacements, presiding over meetings when the Chair is unable to attend. All the Chair's powers can be delegated to the Vice-Chair, but the Vice-Chair cannot preside over a meeting while the office of Chair is vacant. . . .

In the absence of the Chair and the Vice-Chairs of a committee, an Acting Chair must be chosen to preside over a committee meeting. . . . the clerk of the committee presides over that election of an Acting Chair at the beginning of the meeting. . . . An Acting Chair has all of the powers and duties of the Chair while presiding but has no power to convene meetings of the committee or to preside when the office of the Chair is vacant.

It is absolutely critical that a committee have its chair from that procedural background. If a chair is removed from the committee through a membership change, the chair is not a member of the committee any more. Pursuant to our rules, the position of chair becomes vacant. Therefore, at the next meeting, to be properly constituted, the first item of business must be the election of a new chair.

That situation raises a number of important questions. I will throw some out in response to your questions. I am afraid they are more questions than answers. One question raised in this context related to the numbers between parties, and the chair having to vote more or less. From a clerk's point of view, that is not an issue at all. How the numbers break down in terms of votes is not our concern. That question is a political one that senators will have to reflect on. Keep in mind that the distribution of membership on committee changes with every session. Sometimes the numbers are close; sometimes the numbers are wildly discrepant. Sometimes this makes a difference to votes; more often than not, I suspect, it does not make the slightest bit of difference.

The Chair: The clerk is responsible for the papers to make the substitution before the vote.

Ms. Lank: We are responsible to track all those substitutions that we receive from the whips' offices.

[...] le comité n'est pas constitué comme il se doit avant d'avoir élu son président [...]

Si aucune motion proposant l'élection d'un membre au poste de président n'est adoptée, le comité ne peut se livrer à d'autres travaux [...]

Si le président démissionne du comité ou en est retiré, il faut élire un nouveau président avant que le comité ne puisse se livrer à d'autres travaux.

Le comité cesse d'être dûment constitué jusqu'à ce qu'un nouveau président ait été nommé. C'est le greffier du comité qui procède à l'élection du président. Le vice-président n'a aucun rôle à jouer dans l'élection d'un nouveau président.

N'oubliez pas que cette citation est extraite du Marleau et Montpetit. La Chambre des communes emploie en anglais le terme : « vice-chair » plutôt que « deputy chair ».

Les vice-présidents des comités président les séances en remplacement du président, lorsqu'il doit s'absenter. Tous les pouvoirs du président peuvent être délégués au vice-président, mais celui-ci ne peut présider une séance de comité lorsque le poste de président est vacant [...]

En l'absence du président et des vice-présidents d'un comité, un président suppléant peut être choisi pour présider une séance [...] le greffier du comité préside à l'élection d'un président suppléant au début de la séance... Le président suppléant a tous les pouvoirs et toutes les fonctions du président lorsqu'il préside une séance, mais il ne peut convoquer des séances ni présider le comité lorsque le poste de président est vacant.

Il est absolument essentiel qu'un comité ait un président qui est élu selon cette procédure. Si un président est retiré d'un comité à la suite d'un changement dans sa composition, il n'en est plus membre. Selon le règlement, le poste de président devient vacant. Par conséquent, à la réunion suivante, pour que le comité soit dûment constitué, son premier point à l'ordre du jour doit être l'élection d'un nouveau président.

Cette situation soulève diverses questions importantes. J'en parlerai en réponse à vos questions. Je crains avoir plus de questions à formuler que de réponses. L'une des questions soulevées dans ce contexte concerne les nombres de représentants des divers partis, et si le président doit voter plus ou moins. Du point de vue du greffier, ce n'est absolument pas un problème. Du point de vue du greffier, la ventilation des membres, pour ce qui des votes, n'est pas notre problème. C'est une question d'ordre politique et c'est aux sénateurs qu'il incombe d'y réfléchir. N'oubliez pas que la ventilation des membres au sein des comités change à chaque législature. Parfois, les nombres sont quasi équivalents; d'autres fois, les écarts sont énormes. Il arrive que cela fasse une différence quand il y a des votes; le plus souvent, je soupçonne que cela ne fait pas la moindre différence.

Le président : Le greffier est responsable des documents, pour procéder à la substitution avant la mise aux voix.

Mme Lank : Nous sommes responsables du suivi de tous les avis de remplacement que nous recevons des bureaux des whips.

The Chair: That is often material.

Ms. Lank: The whips give them to us, and we have an obligation to know who the current members are so that we can track any votes properly.

One question is whether a distinction should be made between permanent changes and temporary substitutions, as is done in the House of Commons. The house has a different system. They name their permanent members at the beginning, and changes are made only for the day; the change lapses at the end of the day. A permanent change in membership requires a report back to the chamber. Otherwise, membership change forms are a daily process.

Currently, when we receive a change, the new member is a member until they are removed. There is no lapsing of membership changes, and we often do not know for certain if the change will be for a day, a week or a month. Frankly, I suspect there are times when the senators involved or the whip's office do not know if it is for a day, a week or a month. Sometimes, the change might be an issue of travel, illness or other things.

It is interesting that in the House of Commons they have the concept of associate members from whom the membership of subcommittees can be drawn. Even if people are not members of the main committee, they can be members of the subcommittee. I mentioned earlier the challenges of substitutions that we have with main committees and subcommittees. The House of Commons has a completely different structure that allows people to be a member of the subcommittee without being a member of the main committee.

If you decide to go with the idea of permanent membership based on the report of the Committee of Selection, it will be important clearly that the names on those lists that are brought to the meeting of the Committee of Selection are the members that everyone wants. I am aware that sometimes names are put on those lists pending further discussion. Names are given and changes are made later.

With the current system, that flexibility exists. You simply use a membership change form. Even though the Selection Committee report is adopted by the Senate, it is not binding in terms of the leadership's capacity to substitute on and off.

If there were a rule change to allow temporary substitutions without affecting the permanent membership of a committee, including the position of chair and deputy chair, what are the implications, given that these positions are paid positions? How will that work? What are the implications? Would it be the permanent member who is paid? What if the replacement is long-term? Those questions need to be thought about.

Le président : C'est souvent important.

Mme Lank : Les whips nous en font part, et nous sommes tenus de savoir qui sont les membres actuels, pour pouvoir faire un suivi approprié des votes.

Une question qui se pose, c'est s'il faudrait faire une distinction entre les modifications permanentes et les remplacements temporaires, comme le fait la Chambre des communes. La Chambre a un système différent. Elle désigne ses membres permanents au début, et les changements ne sont faits que pour la journée; ils deviennent caducs à la fin de la journée. Un changement permanent de la composition d'un comité nécessite la présentation d'un rapport à la Chambre. Autrement, les formulaires de modification de la composition font partie de la procédure quotidienne.

Actuellement, quand nous recevons une modification, le nouveau membre reste membre jusqu'à ce qu'il soit retiré. Il n'y a pas de péremption des modifications à la composition des comités, et il arrive souvent que nous ne sachions pas sans le moindre doute que le changement est pour une journée, une semaine ou un mois. Très franchement, je soupçonne qu'il y a des moments où les sénateurs concernés, ou même le bureau du whip, ne savent pas si c'est pour une journée, une semaine ou un mois. Il arrive que le changement ait lieu pour des raisons de voyage, de maladie ou autre chose.

Il est intéressant que, à la Chambre des communes, ils aient le concept des membres associés, qui forment un bassin d'où peuvent être choisis les membres des sous-comités. Il n'est pas nécessaire d'être membre du comité principal pour être membre d'un sous-comité. J'ai parlé plus tôt des difficultés que posent les remplacements, au sein des comités et sous-comités. La Chambre des communes a une structure tout à fait différente qui permet à une personne de siéger au sous-comité sans être membre du comité principal.

Si vous décidez de privilégier le concept de membres permanents qui seraient choisis à la lumière du rapport du comité de sélection, il sera important, chose certaine, que les listes qui seront présentées au comité de sélection comportent les noms de personnes que tout le monde souhaite voir composer le comité. Je sais qu'il arrive que des noms soient inscrits à ces listes sous réserve d'un débat plus approfondi. Des noms sont donnés, et les modifications sont faites ultérieurement.

Avec le système actuel, on a cette flexibilité. Il suffit d'utiliser un formulaire de modification de la composition d'un comité. Même si le rapport du Comité de sélection est adopté par le Sénat, il n'a pas force obligatoire au plan de la capacité de la direction d'effectuer des remplacements ponctuels.

Si la règle est modifiée pour permettre les remplacements temporaires sans rien changer à la composition permanente d'un comité, y compris le poste de président et de vice-président, qu'est-ce que cela implique, compte tenu du fait que ces postes sont rémunérés? Comment structurer cela? Quelles en sont les incidences? Est-ce que c'est le membre permanent qui est payé? Est-ce que le remplacement est à long terme? Il faut réfléchir à ces aspects.

Essentially, the clerk's only concern is that a committee be duly constituted. We need to know that we are taking minutes of a meeting that is conducted properly, that the rules are being followed. If we know that a chair has been taken off a committee, it is our responsibility as clerks to say: This committee is not duly constituted because we have received a membership change form removing Senator X from the committee, and therefore, as clerk of the committee, it is my duty to preside over the election of a chair.

We have that procedural concern, but in terms of the issues raised — the numbers, votes, et cetera — that is not a problem from a clerk's point of view, because we do not care who wins votes or who loses them. It makes absolutely no difference to us. We need to know only who the members are who are allowed to vote.

[Translation]

Senator Robichaud: If the committee members were unanimous in their choice of chair, would that carry any weight?

[English]

Ms. Lank: One of the key concepts is that when the clerk presides over the election of a chair, the clerk is not the chair. Clerks cannot make any procedural determinations at all. They cannot rule on points of order. They cannot enter into debate. They simply preside over the election.

If the committee were to agree that because Senator X is off, they want Senator Y to preside for the day, they would ask the clerk to make a procedural decision; to say that decision is in order, because there is no chair. The committee is not duly constituted. How can a body that is not duly constituted make a decision? It cannot.

If a committee were to do that, it would put the clerk in a terrible position. Second, if it went ahead and someone challenged it and asked whether that committee was properly constituted — who the chair was, what decisions were made, whether privilege applies and whether it was covered — it could raise problems, so I strongly advise against it.

The Chair: That answer is pretty persuasive.

You talked about the clerks being kept up to date. When I practised law, it was mandatory to attend refresher courses in February to be brought up to date on the law and other things that were happening with the bar.

Do you have courses like that for all your clerks in order that they can learn about the new rules, other administrative changes and things they should know about committees? If so, what form do those courses take?

En fait, la seule préoccupation du greffier, c'est que le comité soit dûment constitué. Nous devons savoir que nous dressons le procès verbal d'une réunion qui est menée dans les règles, que les règles sont respectées. Si nous savons qu'un président a été retiré d'un comité, c'est notre responsabilité, en tant que greffiers, de dire : ce comité n'est pas dûment constitué parce que j'ai reçu une formule de modification de sa composition, que le sénateur X est retiré du comité et, par conséquent, en ma qualité de greffier du comité, il est de mon devoir de présider à l'élection d'un président.

Nous avons des préoccupations relativement à la procédure, mais pour ce qui est des enjeux soulevés — la ventilation, les votes, et cetera. — ce n'est pas un problème du point de vue du greffier, parce que peu nous chaut qui l'emporte et qui perd, quand il y a des mises aux voix. Cela ne fait pas la moindre différence pour nous. Tout ce que nous avons besoin de savoir, c'est qui sont les membres du comité qui ont droit de vote.

[Français]

Le sénateur Robichaud : S'il y avait consentement unanime du comité pour que quelqu'un siège comme président, est-ce que cela aurait de la valeur?

[Traduction]

Mme Lank : L'un des concepts fondamentaux, c'est que lorsque le greffier préside à l'élection d'un président, le greffier n'est pas le président. Les greffiers ne peuvent prendre aucune décision relativement à la procédure. Ils ne peuvent rien décider relativement aux rappels au Règlement. Ils ne peuvent pas participer à un débat. Ils se contentent de présider à l'élection.

Si les membres du comité s'entendaient sur le fait que puisque le sénateur X n'est plus président, ils veulent que le sénateur Y soit le président pour la journée, ils devraient demander au greffier de rendre une décision concernant la procédure; de dire si la décision est admissible, parce qu'il n'y a pas de président. Le comité n'est pas dûment constitué. Comment un organe qui n'est pas dûment constitué peut-il prendre une décision? C'est impossible.

Si le comité devait agir ainsi, il mettrait le greffier dans une position très difficile. Deuxièmement, s'il allait de l'avant et quelqu'un contestait la décision et demandait si ce comité était dûment constitué — qui en était le président, quelles décisions ont été prises, si le privilège s'applique et s'il a été couvert —, cela soulèverait des problèmes, alors je le déconseille vivement.

Le président : Cette réponse est assez convaincante.

Vous avez parlé des greffiers qui se tiennent au courant du Règlement. Quand je pratiquais le droit, il était obligatoire de suivre des cours d'appoint en février pour faire une mise à jour sur la loi et d'autres choses qui se passaient avec le barreau.

Avez-vous des cours comme cela pour tous vos greffiers, pour qu'ils puissent être renseignés sur les nouveaux règlements, d'autres modifications administratives et des choses qu'ils devraient savoir au sujet des comités? Dans l'affirmative, quelle forme ces cours prennent-ils?

Second, as Senator Kenny said, when start up a committee at the beginning of a new session, many steps must be taken. Have you given any thought to simplifying some of the procedures?

I asked a couple of senators from the group of 18 how they are making out and whether they have found any surprises. A couple of them said that they find a number of the procedures here archaic.

Third, you said that if you have decided that a committee will have a second clerk, you must have that decision approved by Internal. Is there a rule that Internal makes the decisions about the number of clerks? Is the authority simply financial?

Ms. Lank: In terms of keeping clerks up to date, there are no courses, per se. I wish there were, but there are not. We have meetings with clerks every week or two. Part of those meetings involves procedural updates, interesting things, important things that have happened in committee or in the chamber of which clerks —

The Chair: Speaker's rulings?

Ms. Lank: Speaker's rulings of which they need to be aware.

Recently, Till Hyde and Charles Robert came to a clerks' meeting to review the rulings with respect to Royal Recommendations: What does that ruling mean? How does it affect us? How does it affect the advice we give?

Procedural education is part of our ongoing obligation to the clerks and to you. It takes place on an ongoing basis through meetings of the clerks. In addition, we have procedural development seminars. We sometimes have joint training with the House of Commons clerks to share issues of common interest on procedural knowledge, developments, challenges and so on. That training is another forum.

We also have what we call a knowledge management tree. It started off as a handbook for clerks and was later broken down into modules through the joys of technology. We have built a series of modules, including procedural modules, on, for example, organization meetings, chairs of committees and vacancies, and various other elements. We encapsulated them in documents that are accessible to the clerks. Clerks have these procedural documents for their training as well, so it is an ongoing part of their professional development.

With respect to simplifying things, yes, I understand senators can become frustrated when there is a delay in getting things done. One change you may have noticed, for example, is that in the past, every committee had to go to the chamber to ask for permission to broadcast. We made the recommendation that there be a blanket motion at the beginning of session so that all

Deuxièmement, comme le disait le sénateur Kenny, au moment de la mise sur pied d'un comité au début d'une nouvelle législature, il y a toute une marche à suivre. Est-ce que vous avez réfléchi aux moyens de simplifier certaines des procédures?

J'ai demandé à des membres du groupe de 18 sénateurs comment cela se passait, et s'ils avaient eu des surprises. Il y en a qui ont dit avoir trouvé que certaines procédures étaient archaïques.

Troisièmement, vous avez dit que si vous avez décidé qu'un comité doit avoir un deuxième greffier, cette décision doit être entérinée par le Comité de la régie interne. Est-ce qu'il y a une règle qui stipule que c'est au Comité de la régie interne de décider du nombre de greffiers? Est-ce que le pouvoir qu'il assume est d'ordre purement financier?

Mme Lank : Pour ce qui est de tenir les greffiers à jour, il n'y a pas de cours en tant que tel. J'aimerais bien, mais il n'y en a pas. Nous avons des réunions, entre greffiers, toutes les semaines ou les deux semaines. Ces réunions portent en partie sur les mises à jour de la procédure, des éléments intéressants, des choses intéressantes qui sont survenues en comité ou à la Chambre, dont les greffiers...

Le président : Des décisions du Président?

Mme Lank : Des décisions du Président dont ils doivent être mis au courant.

Il n'y a pas longtemps, Till Hyde et Charles Robert ont assisté à une réunion des greffiers où on faisait l'examen du Règlement relativement aux recommandations royales : que signifiait cette décision? En quoi nous concerne-t-elle? En quoi change-t-elle les conseils que nous donnons?

L'instruction sur la procédure fait partie de notre obligation continue à l'égard des greffiers et à votre égard. C'est une obligation continue dont nous nous acquittons dans le cadre des réunions des greffiers. De plus, nous avons des séminaires sur l'évolution de la procédure. Nous avons parfois des formations conjointes avec les greffiers de la Chambre des communes, pour traiter d'enjeux d'intérêt commun relativement aux connaissances de la procédure, à son évolution, aux difficultés, et cetera. Cette formation se fait dans un autre contexte.

Nous avons aussi ce que nous appelons l'arbre de gestion du savoir. Il a vu le jour sous forme de manuel des greffiers, et a par la suite été divisé en modules, grâce aux avantages de la technologie. Nous avons créé une série de modules, y compris des modules de procédure, notamment sur l'organisation des réunions, les présidents des comités et les postes vacants, les divers autres aspects. Nous les avons résumés dans des documents accessibles aux greffiers. Les greffiers ont ces documents de procédure pour leur formation aussi, alors c'est un volet continu de leur perfectionnement professionnel.

Pour ce qui est de simplifier les choses, oui, je peux comprendre que les sénateurs soient parfois frustrés du temps que peuvent prendre certaines choses. Vous avez peut-être remarqué un changement, par exemple. Dans le passé, chaque comité devait aller à la Chambre demander la permission de diffuser ses délibérations. Nous avons recommandé qu'il y ait une motion

committees had that power and senators did not have to go through the time-consuming process of notice and passing a motion. The same thing is true for hiring of staff for legislation. It is accomplished in a blanket motion instead of hiring one by one. Those changes simplified the start-up for certain committees.

The other thing that has been important in terms of simplifying process, and it is an important change, is the recent decision of internal economy to have working meals in Ottawa charged to the central budget that I manage on behalf of committees so that committees are no longer forced to budgets for lunches and dinners. The number of budgets we have avoided having to process through the subcommittee, Internal Economy and the Senate is remarkable; a wonderful policy change from the point of view of efficiency and effectiveness. It is still transparent. We are not talking about something where there is an enormous amount of discretion either. If you meet from 6 p.m. to 8 p.m. you need dinner, so it does not make sense to force you to go through that onerous process. That policy change is an important one as well.

With respect to the other elements that are interesting, with the way the rules are currently structured, the Senate has said committees need orders of reference to undertake work. The House of Commons, as you may know, senators, has the authority to undertake work within their mandates with an order of reference. The agriculture committee can look at an issue related to agriculture without going to the house for an order of reference. They can simply undertake that work and report back.

The Senate has chosen to require committees, with few exceptions, including this committee, to go to the Senate for an order of reference. That requirement inherently adds time. Obviously, a decision to change that process to say that the committees can simply undertake work will require debate and a political decision one way or another.

Some of the time delays are based on fundamental principles that the Senate has built into its rules. One is that there will be a debate and a decision by the Senate on orders of reference. Also in the *Senate Administrative Rules*, the budget process requires that the order of reference be granted before the budget is approved and submitted to internal.

There are some inherent delays in the process and one of the questions to ask is whether Parliament is about efficiency. There are many other factors that figure into that question. Efficiency is one of them but there are other things — the opportunity to debate, to discuss and to make decisions — and sometimes those things take time. For elements where we have been able to simplify process, we have tried to make that happen by giving advice to suggest a way to make things easier and simpler without sacrificing any of the other key principles.

Those are my comments on that element.

générale, au début de la session, pour que tous les comités puissent le faire et que les sénateurs n'aient pas à passer par ce processus chronophage d'avis et d'adoption d'une motion. Il en est de même pour l'embauche de personnel pour la législation. Cela se fait au moyen d'une motion générale plutôt qu'en embauchant une personne après l'autre. Ces modifications ont simplifié le début des travaux pour certains comités.

L'autre changement important qui a permis de simplifier le processus, c'est la récente décision du Comité de la régie interne de payer tous les repas pris lors des séances de travail des comités à partir du budget central que je gère au nom des comités, de sorte que vous n'avez pas à établir un budget pour vos repas. Du point de vue de l'efficacité, cette modification est très bénéfique, puisqu'elle a permis de réduire considérablement le nombre de budgets présentés au sous-comité, au Comité de la régie interne et au Sénat. Le processus demeure tout de même transparent. Dans ce cas, ce n'est pas comme si on vous accordait d'énormes pouvoirs discrétionnaires. Si vous vous réunissez de 18 à 20 heures, il est évident que vous devrez manger, alors ce n'est pas logique de vous imposer cette lourde obligation. Il s'agit d'un autre changement important à la politique.

Pour ce qui est des autres éléments intéressants, selon les règles actuelles, les comités doivent d'abord recevoir un ordre de renvoi du Sénat pour entreprendre leurs travaux. Les comités de la Chambre, comme vous le savez sans doute, sénateurs, se voient confier un mandat résultant d'un ordre de renvoi de la Chambre. Par exemple, le Comité de l'agriculture peut étudier une question, dans le cadre de son mandat, sans demander un ordre de renvoi à la Chambre. Il mène simplement ses travaux et en fait ensuite rapport.

Le Sénat a plutôt choisi d'obliger ses comités, sauf quelques exceptions, dont votre comité, à demander un ordre de renvoi au Sénat. Cette exigence prolonge forcément le processus. Évidemment, si on veut changer la procédure pour permettre aux comités d'amorcer immédiatement leurs travaux, on devra tenir un débat et en arriver à une décision politique d'une façon ou d'une autre.

Certaines lenteurs sont attribuables à des principes fondamentaux que le Sénat a intégrés dans ses règles. Le Sénat devra donc en débattre, puis rendre une décision concernant les ordres de renvoi. Selon le processus budgétaire prévu dans le *Règlement administratif du Sénat*, l'ordre de renvoi doit être confié avant que le budget ne soit approuvé et soumis au Comité de la régie interne.

Il y a des retards inévitables dans le processus et il faut se demander si c'est une question d'efficacité. Il y a beaucoup de facteurs qui entrent en ligne de compte. L'efficacité en fait certes partie, mais il y a d'autres choses — la possibilité de débattre, de discuter et de prendre des décisions — qui nécessitent du temps. Quant aux autres procédures que nous avons réussi à simplifier, nous avons proposé une façon de faciliter les choses qui ne portait aucunement atteinte aux autres principes clés.

C'est ce que j'avais à dire à ce sujet.

Finally, with respect to the allocation of resources, Mr. Chair, yes, chapter 5.03 of *Senate Administrative Rules* is explicit that if I wish to assign more than one clerk to a committee, I must go to Internal Economy, and Internal Economy has that authority. That is given through the *Senate Administrative Rules*.

The Chair: Thank you for those answers. Honourable senators, I do not have other senators on my list but under rule 91.1 of the *Rules of the Senate*, “a senator though not a member of a committee may attend and participate in its deliberations.” Senator Kenny, who is not a member of this committee, is here and has asked to put some questions. Senator Kenny, you have the floor.

Senator Fraser: Mr. Chair, this is not really a point of order but a point of something or other. Years ago, I remember going through this same process — specifying out loud that this senator is not a member of the committee but has the right to attend and put questions — and I was taken sharply to task by more than one colleague for singling out this senator in this manner, and I have since seen other chairs similarly taken to account. I am not taking you to account. I only suggest that perhaps we do not need to draw attention to the fact that a given senator is, or is not, a member of the committee. The senator is here, the senator puts a question, and we all know who the members of the committee are. Other than that, drawing attention to the senator is not really relevant.

The Chair: Thank you for bringing that matter to my attention.

Senator Kenny: You could say, “I would like to be a member of the committee.”

I had only a couple of small points, Mr. Chair. To underline what Ms. Lank has said about subcommittees, in the case of Veterans Affairs, it has all the work of a full committee. The so-called parent committee has voted unanimously that it should be a full committee because its work is principally health and long-term care. That area is what that subcommittee focuses on. The substitutes that Ms. Lank was talking about are people who come, who are not interested in national security and defence, but are interested in health issues and long-term care issues. They substitute onto the committee almost on a regular basis. I can think of three senators who are, or have been, prepared to substitute on almost a regular basis.

Senator Smith: They participate almost in rotation.

Senator Kenny: Almost: The work of the subcommittee is 80 per cent health and long-term care, and 20 per cent ceremonial, representing the Senate at the cenotaph or things like that. I am not sure it is the same with other subcommittees, but in that particular one, there is fear that the work before the committee will grow because of so many veterans coming back from Afghanistan. We see a huge wave of cases of post-traumatic stress syndrome coming up in the next year or two. We think it will be a full-time job for a group of senators who have a particular interest in that area.

Enfin, en ce qui a trait à l'affectation des ressources, monsieur le président, en effet, le chapitre 5.03 du *Règlement administratif du Sénat* stipule clairement que si je souhaite affecter plus d'un greffier à un comité, je dois m'adresser au Comité de la régie interne, à qui le *Règlement administratif du Sénat* a conféré ce pouvoir.

Le président : Merci pour ces réponses. Honorables sénateurs, je n'ai pas d'autres noms sur ma liste, mais aux termes du paragraphe 91.1 du *Règlement du Sénat*, « le sénateur qui n'est pas membre d'un comité est libre d'assister et de participer à ses réunions ». Par conséquent, le sénateur Kenny, qui ne fait pas partie de ce comité, est ici et a demandé à poser quelques questions. Sénateur Kenny, la parole est à vous.

Le sénateur Fraser : Monsieur le président, je ne veux pas invoquer le Règlement, mais simplement faire une remarque. Il y a quelques années, je me souviens d'avoir vécu la même situation — c'est-à-dire d'avoir précisé qu'un sénateur qui n'était pas membre du comité avait le droit d'assister aux réunions et de poser des questions —, et mes collègues m'ont reproché d'avoir pointé du doigt le sénateur en question. Depuis, j'ai vu d'autres présidents agir ainsi. Je ne vous fais pas de reproche. Je dis simplement que nous ne devrions pas insister sur le fait qu'un sénateur soit membre ou non d'un comité. Il n'y a aucun problème à ce qu'il assiste à la séance et pose une question. De toute façon, nous savons tous qui siège au comité, alors cela ne vaut pas la peine de le signaler.

Le président : Je vous remercie de me le dire.

Le sénateur Kenny : Vous pourriez demander à être membre du comité.

Je n'ai que quelques remarques à faire, monsieur le président. J'aimerais revenir sur les propos de Mme Lank au sujet des sous-comités. Dans le cas du Sous-comité des anciens combattants, sachez qu'il effectue les mêmes travaux qu'un comité. Le comité principal a d'ailleurs voté à l'unanimité pour qu'il devienne un comité à part entière étant donné que ses travaux portent principalement sur les soins de santé et les soins de longue durée. Les membres substitués dont Mme Lank parlait sont des gens qui ne s'intéressent pas à la sécurité nationale ni à la défense, mais plutôt aux soins de santé et de longue durée. Ils remplacent régulièrement au sein du comité. Je pense à trois sénateurs en particulier qui sont disposés à le faire pratiquement sur une base régulière.

Le sénateur Smith : Ils font une rotation.

Le sénateur Kenny : Presque. Quatre-vingt pour cent des travaux du sous-comité concernent les soins de santé et de longue durée et 20 p. 100 portent sur l'aspect cérémonial, puisqu'il représente notamment le Sénat au cenotaphe. J'ignore si c'est le cas des autres sous-comités, mais dans ce cas-ci, on craint que sa charge de travail s'alourdisse considérablement, en raison du nombre d'anciens combattants qui reviendront d'Afghanistan. Nous appréhendons une énorme vague de cas de syndrome de stress post-traumatique au cours des deux prochaines années. Ce sera un travail à temps plein pour un groupe de sénateurs qui ont un intérêt particulier dans ce domaine.

On another subject, I noticed on the graph that Ms. Lank distributed that there was no reference to the time in chamber as possible committee time. There may be perfectly good reasons not even to consider that possibility, but if two committees were allowed to sit while the chamber was sitting, 12 committees could be covered every two weeks and they would have an extra two hours of sittings. I know that happens in the other place. I believe that is the case in Westminster. I believe it is the case in a great many legislatures. Obviously, they do not have all the committees sitting then. They rotate them through, so every second week committees know they will pick up a couple of hours on Tuesday or a couple of hours on one of the sitting days. I do not know if there was any particular reason why it was not considered here, but it will expand time available, and it is not a time that clerks are conflicted. From that point of view, additional costs will not be incurred. There are always additional costs, but there will be fewer additional costs.

I notice Monday time slots start at four o'clock. Is there a particular problem other than travel to have those times starting earlier than four o'clock? If the majority of committee members are willing to start earlier, it is a preferable time. If people are willing to take the trouble to come to Ottawa to start at 2 p.m., for example, and meet until 6 p.m., that would be a lot better for a whole lot of people than starting at 4 p.m. and going until 7:30 p.m.

Ms. Lank: On the points of Senator Kenny, the first one on why there is nothing here with respect to sitting when the Senate is sitting, I did not feel that, given that the rule currently says committees cannot, it would be appropriate for me to add those times to this draft. I was working within the bounds of the current rules, but clearly, from a clerk's point of view, it is doable because, you are right, it does not create more conflicts for clerks.

I know there are implications for the parliamentary reporters, and that is something that my colleague, Mr. Armitage, might be able to address at another point.

From the clerk's point of view, it is not a problem at all. There are other issues that need to be taken into account with respect to that suggestion, but I was working in terms of the current rules.

Senator Kenny: Fair ball: I thought that if senators saw the potential upside, they can also look at the downsides, and look the suggestion in context, but I understand.

Ms. Lank: The other question with respect to Monday, Senator Kenny, I used the 4 p.m. to 8 p.m. slot on the basis of the fact that we know many senators like to travel on that day. That being said, this plan is simply a draft and, frankly, from an administrative point of view, earlier is better for us too. From the point of view of overtime and length of day, we prefer to work from two o'clock to six o'clock rather than four o'clock to eight o'clock, but we also are cognizant that many senators come from out of town and prefer a later start. There is absolute flexibility here. It is more the concept than the specific times.

Dans un autre ordre d'idées, dans le document que Mme Lank nous a distribué, j'ai remarqué que les heures de séance du Sénat n'étaient pas à la disposition des comités. Il peut y avoir d'excellentes raisons de ne pas considérer cette possibilité, mais si deux comités étaient autorisés à siéger en même temps que le Sénat, 12 comités auraient leur tour toutes les deux semaines et deux heures supplémentaires de séance. Je sais qu'on procède ainsi dans l'autre chambre. Je pense que c'est aussi le cas à Westminster et dans bon nombre d'assemblées législatives. Évidemment, les comités ne siègent pas tous en même temps. Ce serait chacun leur tour. Par conséquent, toutes les deux semaines, les comités sauraient qu'ils ont droit à quelques heures le jeudi ou à l'un des jours de séance. J'ignore s'il y a une raison particulière pour laquelle on n'a pas envisagé cette option, mais nous aurions plus de temps, et cela ne créerait pas de conflit d'horaires pour les greffiers. De ce point de vue, on n'aurait pas à assumer des coûts supplémentaires. Il y a toujours des coûts additionnels, mais ils seraient minimes.

Je constate que les créneaux horaires de lundi commencent à 16 heures. Y a-t-il d'autres motifs que les déplacements qui nous empêcheraient de commencer avant cette heure? Si la majorité des membres du comité acceptent de se réunir plus tôt, ce serait possible. Si les sénateurs veulent bien arriver plus tôt à Ottawa pour siéger, par exemple, de 14 à 18 heures, je suis sûr que ce serait beaucoup mieux pour bon nombre d'entre nous que de commencer à 16 heures pour terminer à 19 h 30.

Mme Lank : Pour répondre au sénateur Kenny, tout d'abord, en ce qui a trait à l'horaire de séance du Sénat, je n'ai pas jugé nécessaire, étant donné que le règlement ne l'autorise pas, d'inscrire ces heures sur cette ébauche. J'ai rédigé ce document en fonction des règles actuelles, mais du point de vue des greffiers, comme vous dites, c'est une chose qui serait faisable étant donné qu'il n'y aurait pas d'incidence sur leur horaire.

Toutefois, je sais qu'il y aurait des répercussions sur les sténographes parlementaires, et c'est un aspect que mon collègue, M. Armitage, pourrait aborder.

Du point de vue des greffiers, ce n'est pas du tout un problème. Il y a tout de même d'autres questions qui doivent être prises en considération, mais j'ai établi cet horaire en respectant les règles actuelles.

Le sénateur Kenny : C'est juste. Je croyais que si les sénateurs estimaient que c'était avantageux, nous pourrions également nous pencher sur les inconvénients potentiels et examiner cette proposition dans le contexte, mais je comprends.

Mme Lank : Pour ce qui est de lundi, sénateur Kenny, j'ai inscrit le créneau horaire de 16 à 20 heures pour la simple raison que beaucoup de sénateurs aiment voyager durant cette journée. Cela dit, ce plan n'est qu'une ébauche et, en toute honnêteté, sur le plan administratif, plus tôt on commencera, mieux ce sera. Du point de vue des heures de travail, nous préférons évidemment travailler de 14 à 18 heures plutôt que de 16 à 20 heures, mais nous sommes conscients que beaucoup de sénateurs viennent de l'extérieur et veulent commencer plus tard. Nous jouissons d'une grande souplesse ici. C'est davantage une question de concept.

Senator Kenny: My last question deals with Tuesday mornings. Has Ms. Lank considered having two blocks on Tuesdays: one from 8 a.m. to 9:30 a.m. and one from 9:45 a.m. to 11:30 a.m.?

Ms. Lank: I thought about it. I have found one of the big challenges is very early starts to committee meetings. If senators were prepared to come to a meeting starting at eight o'clock, from a clerk's point of view, we will be there to serve; but it was more to recognize that some senators use Tuesday morning also to travel, to come into town. In this proposal, we were trying to work within the bounds of what we are working with now in terms of that 9:30 start. From my point of view, an earlier start would be feasible. It is more a question of whether senators are prepared and willing to have such an early start on the Tuesday.

Senator Kenny: Mr. Chair, my last observation is that the Senate has an undeserved reputation of being a lazy place, a place that does not accomplish much work. The phrase "taskless thanks" comes up far too often for any of us to find amusing. To structure the rules to allow the Senate not only to take as much advantage as it can of the week but to be seen to do that I think is hugely important. I believe this committee can have a large impact on helping that public image become apparent.

For example, when we have three committees meeting on Monday, it is hard to say that we are a three-day-a-week organization. The media can come and see us working on Mondays. Anything that the Rules Committee can do to bear that in mind, I think, is awfully important for the public perception of the institution.

The Chair: Senator Andreychuk has told us, and she has a committee on Mondays, that it is extremely difficult getting people to attend on Mondays, and for senators to come to meetings. A Tuesday, Wednesday or Thursday meeting of the Human Rights Committee would be a lot better and easier for senators. Mondays are not the easiest of days. As Heather Lank has said repeatedly, a number of senators consider it to be a travel day.

Senator Kenny: In fairness, I have been sitting on Mondays for the past seven years, and I understand Senator Andreychuk's concerns. However, we still have over 80 per cent attendance, but it is a challenge. We have gone through times where we have sat in the morning and all day, where senators have come in the night before, by their choice. We have met from noon until six, by the senators' choice. One cannot make senators come if they do not want to come, but we should not make it difficult for them to come if they are prepared to come.

The Chair: Honourable senators, are there further questions to be put to the witness? Seeing none, on behalf of the committee, Heather Lank, I thank you very much. Your evidence has been excellent, timely and useful, as I thought it would be.

Ms. Lank: Thank you.

The Chair: My request is that as we hear further witnesses and study further, you will consider coming back again if we have further follow-up questions.

Le sénateur Kenny : Enfin, j'aimerais savoir si Mme Lank a envisagé la possibilité d'avoir deux blocs le mardi matin : un de 8 heures à 9 h 30 et un autre de 9 h 45 à 11 h 30?

Mme Lank : J'y ai pensé. Toutefois, il est plutôt difficile de prévoir des réunions tôt le matin. Si les sénateurs sont disposés à commencer à 8 heures, les greffiers seront présents sans aucun problème; mais nous savons que certains sénateurs prennent aussi le mardi pour voyager. À cet égard, nous avons voulu respecter l'horaire actuel et l'heure du début des séances de 9 h 30. À mon avis, il serait possible de commencer plus tôt. Il faut simplement savoir si les sénateurs sont prêts à commencer à cette heure le mardi.

Le sénateur Kenny : Monsieur le président, j'aimerais terminer en disant que les sénateurs ont la réputation d'être paresseux et de ne pas accomplir grand-chose. On nous désigne souvent comme des « taskless tanks » pour se moquer de nous. Il serait extrêmement important de structurer les règles de façon à ce que le Sénat ne soit pas perçu comme une organisation qui profite de la semaine, mais plutôt qui mène des travaux. Je crois que notre comité peut contribuer largement à rehausser l'image du Sénat.

Par exemple, si nous avons trois séances de comité le lundi, on ne pourra pas dire que nous ne travaillons que trois jours par semaine. Les médias verront que nous travaillons les lundis. Selon moi, tout ce que le comité du règlement peut faire pour améliorer la perception du public serait bienvenu.

Le président : Le sénateur Andreychuk a une réunion le lundi et, à son avis, il est très difficile de faire participer les sénateurs à ces séances. Par exemple, il serait beaucoup plus facile pour les sénateurs d'assister à des séances du Comité des droits de la personne les mardis, mercredis et jeudis. Le lundi, ce n'est pas l'idéal. Comme Heather Lank l'a dit à plusieurs reprises, de nombreux sénateurs voyagent ce jour-là.

Le sénateur Kenny : Pour être honnête, je dois dire qu'au cours des sept dernières années, j'ai siégé à des comités le lundi, et je comprends les préoccupations du sénateur Andreychuk. La participation se situe néanmoins à plus de 80 p. 100, mais c'est un problème. À une certaine époque, nous siégions du matin jusqu'au soir, et les sénateurs arrivaient la veille. Nous nous réunissions de midi jusqu'à 18 heures, par choix. On ne peut pas obliger les sénateurs à venir s'ils ne le veulent pas, mais nous ne devrions pas leur compliquer la tâche s'ils sont prêts à le faire.

Le président : Honorables sénateurs, avez-vous d'autres questions à poser à notre témoin? Dans ce cas, au nom du comité, Heather Lank, je vous remercie beaucoup. Votre témoignage était excellent et très pertinent, comme je l'imaginai.

Mme Lank : Merci.

Le président : J'espère que vous serez disposée à revenir devant le comité afin de répondre aux questions que nous pourrions avoir à mesure que notre étude progressera et au fil des témoignages que nous recueillerons.

Ms. Lank: With great pleasure, senator, absolutely.

The Chair: I think you are planning written answers to a couple of the honourable senators' questions.

(The committee adjourned.)

Mme Lank : Avec grand plaisir, sénateur.

Le président : Je crois que vous avez promis de fournir des réponses par écrit aux questions posées par les honorables sénateurs.

(La séance est levée.)



If undelivered, return COVER ONLY to:

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

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

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

WITNESS

Senate of Canada:

Heather Lank, Principal Clerk, Committees Directorate.

TÉMOIN

Sénat du Canada :

Heather Lank, greffière principale, Direction des comités.