

EVIDENCE

OTTAWA, Thursday, December 15, 2022

The Standing Senate Committee on Internal Economy, Budgets and Administration met with videoconference this day at 8 a.m. [ET] pursuant to rule 12-7(1) to consider financial and administrative matters.

Senator Lucie Moncion (*Chair*) in the chair.

[*Translation*]

The Chair: Good morning, everyone. I am Lucie Moncion, senator from Ontario, and I have the privilege of chairing the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration.

I would like to introduce the senators who are participating in this meeting: Senator Patricia Bovey, Manitoba; Senator Yvonne Boyer, Ontario; Senator Claude Carignan, P.C., Quebec, who is expected to join us shortly; Senator Dennis Dawson, Quebec; Senator Colin Deacon, Nova Scotia; Senator Tony Dean, Ontario, who is also expected to join us shortly; Senator Tony Loffreda, Quebec; Senator Yonah Martin, British Columbia, who will be joining us shortly; Senator Donald Plett, Manitoba; Senator Jim Quinn, New Brunswick; Senator Raymonde Saint-Germain, Quebec; Senator Judith Seidman, Quebec; Senator Scott Tannas, Alberta; Senator Hassan Yussuff, Ontario.

I welcome all those who are following our proceedings across the country.

I also welcome all the staff who are with us this morning and who are accompanying us for this hour of our meeting. Indeed, this morning the meeting will be held from eight to nine o'clock. We will see how far we can get with the agenda in the hour we have for this meeting.

Honourable senators, the first item of business is the approval of the minutes of the meeting of December 1, 2022, which is in your packet. Are there any questions or changes to the minutes?

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le jeudi 15 décembre 2022

Le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration se réunit aujourd'hui, à 8 heures (HE), avec vidéoconférence, conformément à l'article 12-7(1) du Règlement, pour l'étude de questions financières et administratives.

La sénatrice Lucie Moncion (*présidente*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

La présidente : Bonjour à toutes et à tous. Je suis Lucie Moncion, sénatrice de l'Ontario, et j'ai le privilège de présider le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration.

J'aimerais présenter les sénatrices et les sénateurs qui participent à cette réunion : la sénatrice Patricia Bovey, du Manitoba; la sénatrice Yvonne Boyer, de l'Ontario; le sénateur Claude Carignan, c.p., du Québec, qui devrait se joindre à nous sous peu; le sénateur Dennis Dawson, du Québec; le sénateur Colin Deacon, de la Nouvelle-Écosse; le sénateur Tony Dean, de l'Ontario, qui devrait également se joindre à nous sous peu; le sénateur Tony Loffreda, du Québec; la sénatrice Yonah Martin, de la Colombie-Britannique, qui va se joindre à nous sous peu; le sénateur Donald Plett, du Manitoba; le sénateur Jim Quinn, du Nouveau-Brunswick; la sénatrice Raymonde Saint-Germain, du Québec; la sénatrice Judith Seidman, du Québec; le sénateur Scott Tannas, de l'Alberta; le sénateur Hassan Yussuff, de l'Ontario.

Je souhaite la bienvenue à tous ceux et celles qui suivent nos délibérations dans tout le pays.

Je souhaite aussi la bienvenue à tout le personnel qui est avec nous ce matin et qui nous accompagne pour cette heure de réunion. En effet, ce matin, la réunion se tiendra de 8 heures à 9 heures. Nous verrons jusqu'où nous pourrions nous rendre dans l'ordre du jour dans l'heure que nous consacrerons à cette réunion.

Honorables sénateurs, le premier point à l'ordre du jour est l'approbation du procès-verbal de la réunion du 1^{er} décembre 2022, qui se trouve dans votre trousse. Y a-t-il des questions ou des modifications à apporter au procès-verbal?

[English]

Senator Seidman: I have a question. On page 2 at the bottom, I note that we had a discussion about notations made prior to the end of each month — that section 3.7.3 of SOMP be amended. The quote here is:

When practicable, regular employees shall enter all requests for paid leave in the approved electronic management system in advance of senators' or chief of staffs' approval. All leave must be entered prior to the end of the month.

Do you remember that we had that conversation? But what I noticed — for whatever reason, and maybe there is a reason — is that it doesn't carry through in the next two paragraphs.

So if you look at paid leave, it's done. However, for unpaid leave, it still says "prior to the end of the fiscal year," and for compensatory leave, it also says "prior to the end of the fiscal year."

I'm wondering why it's not consistent for all three types of leave and that it doesn't say "prior to the end of the month." This would be much more helpful for everyone as opposed to suddenly being surprised with the statement "prior to the end of the fiscal year."

The Chair: We agree, and we have an understanding with HR that they will be coming back with new wording in February, if that is acceptable to you.

Senator Seidman: Absolutely. Thank you.

The Chair: Are there any other questions or comments, colleagues, on the minutes? If not, could I have a mover? Senator Plett moves the motion. Are we all in agreement, colleagues, that the minutes be approved?

Thank you. The motion is carried.

The next item on our agenda is the eleventh report from the Subcommittee on Senate Estimates and Committee Budgets regarding the Main Estimates for 2023-24. Senator Tannas, a member of the Subcommittee on Senate Estimates, will present the report. Pierre Lanctôt, Chief Financial Officer, and Nathalie Charpentier, Comptroller and Deputy Chief Financial Officer, will assist with this item. Senator Tannas, you may begin your opening remarks, and we will go to question period after this.

[Traduction]

La sénatrice Seidman : J'ai une question. Au bas de la page 2, on rapporte une discussion que nous avons eue au sujet de la saisie des congés avant la fin de chaque mois. À ce titre, il a été proposé que la section 3.7.3 de la Politique sur la gestion des bureaux des sénateurs soit modifiée comme suit :

Dans la mesure du possible, les employés réguliers doivent saisir à l'avance toutes les demandes de congés payés dans le système approuvé de gestion électronique des congés, afin de les soumettre à l'approbation de leur sénateur ou du chef de cabinet. Tous les congés doivent être saisis avant la fin de chaque mois.

Je ne sais pas si vous vous rappelez de cette discussion, mais j'ai noté que — pour une raison quelconque, et peut-être que c'est justifié —, cette proposition n'est pas reprise dans les deux paragraphes suivants.

C'est le cas pour les congés payés, mais pour les congés non rémunérés, on précise seulement « avant la fin de l'exercice financier », cette dernière indication étant donnée également pour les congés compensatoires.

Je me demande pourquoi on n'applique pas la même règle aux trois types de congés en exigeant qu'ils soient saisis « avant la fin de chaque mois ». Ce serait plus facile pour tout le monde en évitant à chacun la surprise de devoir composer avec l'énoncé « avant la fin de l'exercice financier ».

La présidente : Nous sommes d'accord, et nous avons convenu avec les Ressources humaines que l'on nous reviendrait avec un nouveau libellé en février, si cette solution peut vous satisfaire

La sénatrice Seidman : Tout à fait. Merci.

La présidente : Y a-t-il d'autres questions ou commentaires concernant le procès-verbal? S'il n'y en a pas, est-ce que quelqu'un peut en proposer l'adoption? Le sénateur Plett propose la motion d'adoption. Sommes-nous tous d'accord pour que le procès-verbal soit adopté?

Merci. La motion est adoptée.

Le point suivant à notre ordre du jour est le 11^e rapport du Sous-comité du budget des dépenses du Sénat et des budgets de comités concernant le Budget principal des dépenses de 2023-2024. Le sénateur Tannas, l'un des membres de ce sous-comité, va nous présenter le rapport. M. Pierre Lanctôt, dirigeant principal des finances, et Mme Nathalie Charpentier, contrôleur et dirigeante principale adjointe des finances, sont également là pour offrir leur soutien. Sénateur Tannas, nous allons d'abord entendre vos observations préliminaires, après quoi nous passerons aux questions des sénateurs.

Senator Tannas: I'm going to read the report into the record. I think it's important that we do so with budget matters. And then, before we go to questions, I'm going to propose a couple of concurrent actions that could be taken as we adopt the report.

The Subcommittee on Senate Estimates and Committee Budgets of the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration has the honour to present its eleventh report.

Your subcommittee was mandated by CIBA on February 10, 2022, to examine and report on financial matters, including any proposed estimates, keeping in mind the necessity for the Senate and its administration to demonstrate responsible management of the public funds that are allocated to the institution.

As part of this mandate, your subcommittee, consisting of Senators Bovey, Marshall, Moncion, Moodie and Tannas, met in hybrid mode on November 29, 2022, to review funding requirements for the 2023-24 Senate estimates.

Two documents were prepared for the subcommittee members: Proposed Main Estimates for 2023-24 and changes in required funding, which included funding requests, and the Directorate Executive Overviews.

During its meeting, your subcommittee heard testimony from a total of 13 individuals, including representatives from the Executive Committee. Your subcommittee thanks all these individuals for their comprehensive and focused presentations.

The Main Estimates have been prepared in light of a new economic and operational reality resulting from two years of a pandemic that has had a significant impact on the operational activities of the Senate. Based on the planning assumptions that there will be an average of 100 senators during the fiscal year, that the parliamentary calendar and Senate operations will be similar to a normal year and that the effects of the pandemic on operations will be minimal, the proposed budget is based on the following principles: maintaining high-quality service to senators and the sound management of public funds in the context of the pandemic and post-pandemic recovery.

Throughout its study, the subcommittee considered the impact of the pandemic on the operations of the Senate as a whole. Your subcommittee is also mindful of the Canadian economic situation and wishes to emphasize the importance of balancing operational needs and quality of service to senators with good stewardship of public funds.

Le sénateur Tannas : Je vais lire le rapport aux fins du compte rendu. Je pense qu'il est important de le faire pour toutes les affaires touchant les budgets. Ensuite, avant de passer aux questions, je vais vous proposer quelques mesures que nous pourrions prendre parallèlement à l'adoption de ce rapport.

Le Sous-comité du budget des dépenses du Sénat et des budgets de comités du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration (CIBA) a l'honneur de présenter son 11^e rapport.

Votre sous-comité a reçu le mandat de CIBA le 10 février 2022 d'étudier et faire rapport sur les questions financières incluant tout budget proposé, en tenant compte de la nécessité pour le Sénat et son administration de faire preuve d'une gestion responsable des fonds publics alloués à l'institution.

Dans le cadre de ce mandat, votre sous-comité, formé des sénateurs Bovey, Marshall, Moncion, Moodie et Tannas s'est rencontré en mode hybride le 29 novembre 2022 afin d'examiner les besoins financiers aux fins du budget des dépenses du Sénat pour 2023-2024.

Deux documents ont été préparés à l'intention des membres du sous-comité, soit le Budget principal des dépenses pour 2023-2024 et les changements dans le financement requis, ce qui incluait les demandes de financement, ainsi que les survols des directions de l'Administration du Sénat.

Au cours de sa réunion, votre sous-comité a entendu le témoignage de 13 personnes au total, y compris les représentants du comité exécutif. Votre sous-comité remercie toutes ces personnes pour leurs présentations complètes et ciblées.

Le Budget principal des dépenses a été préparé à la lumière d'une nouvelle réalité économique et opérationnelle découlant de deux années de pandémie ayant eu des répercussions considérables sur les activités opérationnelles du Sénat. En se fondant sur les hypothèses de planification selon lesquelles il y aura en moyenne 100 sénateurs au cours de l'exercice, le calendrier parlementaire et les activités du Sénat seront semblables à ceux d'une année normale et les effets de la pandémie sur les opérations seront minimisés, le budget proposé repose sur les principes suivants : le maintien d'un service de haute qualité pour les sénateurs et une saine gestion des fonds publics dans le contexte de la pandémie et de la reprise postpandémie.

Tout au long de son étude, le sous-comité a tenu compte des répercussions de la pandémie sur les opérations du Sénat dans son ensemble. Votre sous-comité est également conscient de la situation économique canadienne et souhaite souligner l'importance de balancer les besoins opérationnels et la qualité des services aux sénateurs avec la bonne gestion des fonds publics.

In the course of its deliberations, your subcommittee identified a number of key elements that it believes should be emphasized to ensure continuity in the development and assessment of future financial requirements.

The first is the impact of the pandemic on Senate resources. Your subcommittee heard testimony from directors and executive committee members about the challenges of staff retention and overtime management. In the face of the new realities of working during a pandemic and in the context of a post-pandemic recovery, the health and safety of senators and staff remains a priority. Your subcommittee notes, however, that the high employee turnover can result in the loss of corporate knowledge, temporarily affect productivity and weaken the corporate culture. It supports sustainable recruitment strategies to promote staff retention and stability.

Second, there are new programs and initiatives. Regulations under the Canada Labour Code, the Pay Equity Act and the Accessible Canada Act require the Senate to implement new programs with deadlines predefined in the regulations, including pay equity, accessibility and harassment prevention. In addition to these regulatory requirements, your subcommittee notes that the Senate is working to implement a wide range of initiatives targeting different areas of the administration based on the institution's strategic priorities, including diversity and inclusion, recruitment, audit and oversight. Your subcommittee has carefully reviewed the submissions for new programs and initiatives and recommends funding, as outlined in Appendix B, based on identified priority needs, while keeping growth reasonable in this period of economic uncertainty.

The third area is information technology. Your subcommittee emphasizes the importance of a well-functioning information technology infrastructure that supports information technology and provides senators and staff with a secure, productive and efficient work environment for the day-to-day operations of the Senate. To this end, your subcommittee supports the additional funding requested by the Information Services Directorate.

The overall budget of the Senate considered by your subcommittee for the fiscal year 2023-24 is \$126,694,386. It's attached to this report as Appendix A. This represents a 4% increase over the previous fiscal year, or \$4,872,684.

With respect to expenditures for senators, a total increase of \$433,861 is projected. This represents the economic increase in allowances and pensions to senators; an increase of 2.8% for the

Dans le cadre de ses délibérations, votre sous-comité a soulevé certains éléments clés qu'il estime utile de souligner afin d'assurer une continuité dans l'élaboration et l'étude des besoins financiers à venir.

Il y a d'abord l'impact de la pandémie sur les ressources du Sénat. Votre sous-comité a entendu les témoignages des directeurs et membres du comité exécutif au sujet des défis de rétention du personnel et de gestion des heures supplémentaires. Face aux nouvelles réalités du travail en période pandémique et dans le contexte d'une reprise postpandémique, la santé et la sécurité des sénateurs et du personnel demeurent une priorité. Votre sous-comité prend note néanmoins qu'un taux de roulement élevé des employés peut entraîner la perte de connaissances corporatives, temporairement nuire à la productivité et affaiblir la culture d'entreprise. Il soutient des stratégies de recrutement durables visant à favoriser la rétention du personnel et la stabilité.

Il y a ensuite les nouveaux programmes et initiatives. Des règlements adoptés en vertu du Code canadien du travail, de la Loi sur l'équité salariale et de la Loi sur l'accessibilité au Canada obligent le Sénat à mettre en œuvre de nouveaux programmes comprenant des échéanciers prédéfinis par les règlements, notamment en matière d'équité salariale, d'accessibilité, et de prévention du harcèlement. En plus de ces exigences réglementaires, votre sous-comité note que le Sénat travaille à la mise en œuvre d'un large éventail d'initiatives visant différents secteurs de l'administration, basés sur les priorités stratégiques de l'institution, notamment la diversité et l'inclusion, le recrutement, l'audit et la surveillance. Votre sous-comité a étudié attentivement les soumissions relatives à ces nouveaux programmes et initiatives et recommande le financement tel qu'indiqué à l'annexe B, basé sur l'identification des besoins prioritaires, tout en maintenant une croissance raisonnable en cette période d'incertitude économique.

En troisième lieu, nous retrouvons les technologies de l'information. Votre sous-comité souligne l'importance du bon état de fonctionnement des infrastructures des technologies de l'information qui supportent ces technologies et offrent aux sénateurs et au personnel un environnement de travail sécuritaire, productif et efficace pour les travaux quotidiens du Sénat. À cette fin, votre sous-comité appuie le financement supplémentaire demandé par la Direction des services d'information.

Le budget total du Sénat étudié par votre sous-comité pour l'exercice 2023-2024 s'élève donc à 126 694 386 \$. Vous pouvez consulter à ce sujet l'annexe A du présent rapport. Ceci représente une augmentation de 4 % par rapport à l'exercice précédent ou 4 872 684 \$.

En ce qui a trait aux dépenses pour les sénateurs, une augmentation totale de 433 861 \$ est prévue, représentant l'augmentation économique des allocations et des pensions aux

individual office expense budget, which covers salary and economic increase of 2%; and inflation of 5.3% for non-salary expenses in senators' offices. An increase of 13.1% is budgeted for the senators' travel budget to reflect cost increases over the past two years, but no increase is budgeted this year in senators' living expenses.

New funding requests from Senate Administration total \$3,921,356, which includes funding requests approved by CIBA during the year representing \$1,111,448. Of the additional new funding, \$1,183,950 is to maintain or renew the IT infrastructure and technologies; \$417,058 is to increase human resources capacity; and \$208,000 is related to the cafeterias.

The Audit and Oversight Committee budget was decreased by \$177,932 as part of a transfer to the Senate Administration for the new Chief Audit Officer position. The committee's budget was reduced by 7.5%, or \$179,180, as funds were transferred to the Information Services Directorate to support witnesses appearing by video conference.

The International and Interparliamentary Affairs budget was increased by 5.6%, or \$201,407, to fund two international conferences. The diversity, equity and inclusion initiative will have a budget of \$100,000.

Senate-wide, the budget will increase by \$573,172, mainly to cover the increase in Treasury Board rate of the employer contribution costs for superannuation, the Canada Pension Plan and Employment Insurance. In addition, initiatives requiring one-time funding will be self-funded for \$924,480 as presented in Appendix B.

In summary, a total of 14.5 net additional full-time equivalent positions are proposed for the administration of which 7 full-time equivalents were approved by CIBA during this past year. Among the increase, four full-time equivalents are in the Human Resources Directorate to implement and manage high-priority programs as well as the Senate legislative requirements as I mentioned under the Canada Labour Code, the Pay Equity Act and the Accessible Canada Act.

In addition, five full-time equivalents are to be funded under the Public Service and Procurement, PSPC, existing Long Term Vision and Plan knowledgeable client funding arrangement at no additional cost to the Senate. However, we know there is a cost to the taxpayer.

sénateurs ainsi que l'augmentation de 2,8 % du budget de bureau individuel des sénateurs, comprenant l'augmentation économique des salaires de 2 % et l'inflation sur les dépenses non salariales de 5,3 %. Une augmentation de 13,1 % est prévue pour le budget des déplacements des sénateurs pour refléter les augmentations de coûts au cours des deux dernières années, mais aucune augmentation n'est prévue cette année au budget des frais de subsistance.

Les nouvelles demandes de financement de l'Administration du Sénat totalisent 3 921 356 \$, ce qui inclut les demandes de financement approuvées par CIBA au courant de l'année qui représentent 1 111 448 \$. Du nouveau financement supplémentaire, 1 183 950 \$ sont destinés à entretenir ou à renouveler l'infrastructure et les technologies des TI, 417 058 \$ sont destinés à accroître la capacité des ressources humaines et 208 000 \$ sont liés aux cafétérias.

Le budget du Comité de l'audit et de la surveillance a été diminué de 177 932 \$ dans le cadre d'un transfert à l'Administration du Sénat pour le nouveau poste de chef de l'audit. Le budget des comités a subi une réduction de 7,5 % ou 179 180 \$ suite au transfert de fonds à la Direction des services d'information pour appuyer la comparution des témoins par vidéoconférence.

Le budget des Affaires internationales et interparlementaires a été augmenté de 5,6 % ou 201 407 \$ pour financer deux conférences internationales. L'initiative de diversité, équité et inclusion disposera pour sa part d'un budget de 100 000 \$.

Le budget à l'échelle du Sénat a été augmenté de 573 172 \$ principalement pour couvrir l'augmentation de la part du Conseil du Trésor au titre des coûts assumés par l'employeur pour le régime de pension de la fonction publique, le Régime de pensions du Canada et l'assurance-emploi. De plus, les initiatives ponctuelles à autofinancer seront de 924 480 \$ tel que présenté à l'annexe B.

En résumé, un total de 14,5 postes supplémentaires nets en équivalent temps plein (ETP) sont proposés pour l'administration, dont 7 ETP ont été approuvés par CIBA au cours de l'année. Cette augmentation comprend notamment quatre ETP destinés à la Direction des ressources humaines pour mettre en place et gérer des programmes de haute importance ainsi que pour répondre aux exigences législatives du Sénat en vertu du Code canadien du travail, de la Loi sur l'équité salariale et de la Loi sur l'accessibilité au Canada.

En outre, cinq ETP seraient financés dans le cadre de l'accord de financement du client averti du Plan de vision à long terme (PVLTL) de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), sans frais supplémentaires pour le Sénat. Nous savons bien sûr toutefois qu'il y a un coût à payer pour les contribuables.

Finally, it is proposed to add two additional Senate pages to provide assistance in the Senate Chamber galleries.

Colleagues, your subcommittee is concerned with the increase in the number of administration positions within the Senate, which has increased from 372 positions in 2017-18 to 493 positions in the next fiscal year, as well as the overall increase in the Senate's budget.

After careful analysis of your requests, your subcommittee makes the following recommendations for the Senate's 2023-24 budget: That the Senate's 2023-24 budget be \$126,694,386, which is an increase of 4% over fiscal 2022-23; that the 2023-24 budget adjustments listed in Appendix A and Appendix B be approved; and that the proposed budget strategy be accepted.

That is the report of the committee, colleagues.

Before we go to questions — and after some discussions — I would like to put on the table for discussion here today, the potential — as a final step, and concurrent with approving this budget — that we have a hiring pause between now and a time either potentially just before or just after the new year. Hiring activity would take a pause with the exception of those jobs that either are about to be filled or are in the process of being filled. That is, they have been advertised, people have been interviewed, and so on. Your steering committee could approve that those jobs go ahead and that hirings be filled. Other cases could be brought forward during the pause for approval by steering to go ahead, but that — between now and the implementation of the budget in April — SEBS complete further analysis of some of the new hires and make sure that they fully understand and can explain to this committee, and to others, what those jobs are. They would work together with administration to make sure that every one of these new jobs is warranted. In addition, a potential review of other roles and other procedures in the Senate could be undertaken.

That's an observation by a number of us on the subcommittee. That may be a responsible step in addition to approving the budget as it is, the FTEs as presented. We'll leave it to you to think about that as we have a conversation here, but the subcommittee is formally recommending the approval of the budget as presented.

Thank you, chair. My colleagues on the committee, as well as Mr. Lanctôt and Ms. Charpentier, are here to questions.

Enfin, il est proposé d'ajouter deux pages supplémentaires pour fournir une assistance dans les galeries de la Chambre du Sénat.

Votre sous-comité est préoccupé par l'augmentation du nombre de postes dans l'Administration du Sénat, qui sera passé de 372 postes en 2017-2018 à 493 postes au cours du prochain exercice, ainsi que par l'augmentation globale du budget du Sénat.

Après une analyse minutieuse des demandes, votre sous-comité formule les recommandations suivantes pour le budget de 2023-2024 du Sénat : que le budget du Sénat pour l'exercice 2023-2024 soit de 126 694 386 \$, ce qui correspond à une augmentation de 4 % par rapport à l'exercice 2022-2023; que les ajustements budgétaires pour 2023-2024 énumérés en annexes A et B soient approuvés; et que la stratégie budgétaire proposée soit acceptée.

C'était donc, chers collègues, le rapport de votre sous-comité.

Avant que nous passions aux questions, je voudrais vous inviter à envisager aujourd'hui une mesure finale que nous pourrions prendre parallèlement à l'adoption de ce budget. Ainsi, nous proposons — après discussion — un gel des embauches jusqu'à la fin de l'année en cours ou jusqu'au début de la nouvelle. Il n'y aurait ainsi plus d'embauche à l'exception des postes que l'on s'apprête à pourvoir ou pour lesquels le processus est bien enclenché. Je veux dire par là que le poste a été affiché, que des candidats ont été reçus en entrevue et tout ce qui s'ensuit. Dans les situations semblables, votre comité directeur pourrait accepter que le processus suive son cours et que ces postes soient pourvus. D'autres cas particuliers pourraient également être soumis à l'approbation du comité directeur pendant ce gel des embauches. Il faudrait cependant que, d'ici à la mise en œuvre du budget en avril, le Sous-comité du budget des dépenses du Sénat effectue une analyse plus approfondie de quelques-unes des nouvelles embauches de manière à pouvoir pleinement comprendre et bien expliquer à ce comité ainsi qu'à d'autres parties prenantes la nature exacte des emplois en question. Le sous-comité s'assurerait, de concert avec l'Administration du Sénat, que chacun de ces nouveaux postes est justifié. En outre, on pourrait procéder à un examen des autres fonctions et procédures du Sénat.

Plusieurs membres du sous-comité en sont arrivés à la conclusion que l'on pourrait ainsi agir de façon responsable tout en approuvant le budget et les ETP qui vous ont été soumis. Nous vous laissons le soin d'y réfléchir et d'en discuter sur cette tribune, mais sachez que le sous-comité recommande officiellement l'approbation du budget suivant les modalités énoncées.

Merci, madame la présidente. Vous pouvez poser toutes vos questions à mes collègues au sein du sous-comité et à moi-même, ainsi qu'à M. Lanctôt et à Mme Charpentier.

The Chair: Thank you, Senator Tannas, for presenting this report. You did a marvellous job.

Colleagues, are there any questions or comments?

Senator Plett: Thank you, chair. I really don't have questions, but I do have a few comments that I would like to make.

As Senator Tannas pointed out, the budget is almost \$126.7 million. In 2016, when we decided to reform the Senate, our Senate expenses were just under \$75 million. They were \$74,572,094. That means over the last seven years, the cost of the Senate increased by \$52 million, or 70%. One may wonder if Canadians are getting 70% more out of the Senate than they did in 2016.

I was here before 2016 and I'm here now. I don't think we are getting 70% more services. As a matter of fact, I just texted my administration in my office to see how far behind my claims were for my hotel expenses. Things are not improving.

The increase is not due to the senators. It is due to administration. As Senator Tannas's report highlights, the overall Senate budget increases by 4%, but the expenses for senators' offices will rise by only 0.7%. So it's the administration costs that are rising by 8.6%.

The number of senators has not varied a lot over the last few years. There have been a few more appointments now, but they haven't cost the Senate a whole lot of money yet. The budget for groups, caucuses and senators' offices have been frozen or have had only small increases in quite a while.

The increase in expenses for administration is what drives the increase in costs for the Senate. As indicated in the report, the number of administration positions within the Senate has increased from 372 positions in 2017-18 to 493 positions in the next fiscal year. At the end of his report, I think Senator Tannas said that we shouldn't be hiring any more people for a while. I think maybe that should have stopped a few years ago as well because we have 120 more people, and the services are not getting better.

Colleagues, the administration has to become much more frugal. I would strongly suggest that our Subcommittee on Estimates go through a zero-based budget exercise in the next year. We need to go through our budget line by line to make sure we prioritize properly and that we can get value for our money. We are not getting value for our money.

La présidente : Merci, sénateur Tannas, de nous avoir présenté ce rapport. Vous avez fait un excellent travail.

Sénateurs, y a-t-il des questions ou des commentaires?

Le sénateur Plett : Merci, madame la présidente. Je n'ai pas vraiment de question, mais il y a quelques observations que je souhaiterais faire.

Comme le sénateur Tannas l'a souligné, notre budget totalise près de 126,7 millions de dollars. En 2016, lorsque nous avons décidé de procéder à une réforme du Sénat, nos dépenses étaient légèrement inférieures à 75 millions de dollars. Elles étaient plus précisément de 74 572 094 \$. Ainsi, les coûts du Sénat ont augmenté de 52 millions de dollars, soit 70 %, depuis sept ans. Il y a lieu de se demander si les services rendus aux Canadiens par le Sénat ont été bonifiés de 70 % depuis 2016.

J'étais là avant 2016 et je suis encore ici aujourd'hui. Je ne pense pas que nous ayons accès à 70 % plus de services. À titre d'exemple, je viens tout juste d'envoyer un message texte à l'administration de mon bureau pour savoir où en sont rendus les retards dans le remboursement de mes frais d'hôtel. Les choses ne s'améliorent pas.

Les sénateurs ne sont pas responsables de cette augmentation. Celle-ci est plutôt attribuable à l'Administration du Sénat. Comme on l'indique dans le rapport que le sénateur Tannas vient de nous présenter, le budget total du Sénat augmente de 4 %, mais les dépenses des bureaux des sénateurs ne sont majorées que de 0,7 %. La hausse vient donc des frais liés à l'administration qui augmentent de 8,6 %.

Le nombre de sénateurs n'a pas beaucoup fluctué au cours des dernières années. On vient de procéder à certaines nominations, mais celles-ci n'entraînent pas encore de coûts considérables pour le Sénat. Depuis un bon moment déjà, les budgets des groupes, des caucus et des bureaux des sénateurs sont gelés ou n'augmentent que très légèrement.

C'est la hausse des dépenses liées à l'administration qui fait augmenter les coûts totaux pour le Sénat. Comme on l'indique dans le rapport, le nombre de postes dans l'Administration du Sénat passera à 493 lors du prochain exercice financier alors qu'il était de 372 en 2017-2018. Après nous avoir présenté son rapport, le sénateur Tannas a fait valoir que nous devrions renoncer à faire de nouvelles embauches pendant un certain temps. Selon moi, nous aurions peut-être dû le faire il y a quelques années déjà, car nous nous retrouvons avec 120 postes de plus sans que les services soient meilleurs pour autant.

Chers collègues, l'administration doit se montrer beaucoup plus économe. Je suggère vivement que notre Sous-comité du budget des dépenses du Sénat se livre à un exercice de budgétisation à base zéro au cours de la prochaine année. Nous devons ainsi examiner chaque poste budgétaire pour nous assurer d'accorder la priorité aux bonnes choses et de faire une

We did this exercise a few years ago, and I know it was a very cumbersome exercise, but it forces each department of the administration to focus and determine what the priorities are. We cannot continue to fund all the “nice-to-haves” like we have been doing.

Canada is going through and will continue to go through a very tough time over the next while. If ever there is a time to lead by example, now would be the time to start leading by example. I do not think our Senate, in the last seven years, has led by example. We don't have more senators, our services have not improved, and yet our budget has gone up 70%.

I don't know what private organization would get away with what we are asking the public to allow us to do. I am really disturbed by these numbers. I am thankful to Senator Marshall for pointing some of this out to me personally. I wish she was here, but she unfortunately couldn't be here today and she certainly regretted that but, colleagues, this has got to stop.

Senator Tannas: Just a brief response. Thank you, Senator Plett, for your observations and for being a proxy for some of the comments we would have expected to hear from Senator Marshall.

Let me say that I think the administration does a great job in delivering what we ask them to deliver, and there is no question that the Senate activities have expanded greatly in all kinds of areas over the last number of years.

We have three activities that are going on right now that are being mandated by the government to us and which I covered in the report. Each one of those has an enormous amount of work that has to go through it.

We have increased the number of committees that operate. In fact, on this very agenda, we're going to create another one.

We have asked our Senate Administration to expand. We have never asked them to stop doing things that we asked them to do a long time ago and that perhaps we don't need any more. So in conjunction with just poring over everybody's job descriptions, it would be important as part of this pause to actually ask ourselves if there are things that we could ask the administration to stop doing or to do differently to be more efficient.

utilisation optimale des fonds qui nous sont confiés, contrairement à ce que nous faisons aujourd'hui.

Nous avons effectué un exercice semblable il y a quelques années, et je sais à quel point cela peut être fastidieux. Cette démarche a toutefois l'avantage d'obliger chacun des secteurs de l'administration à faire un effort de réflexion pour déterminer quelles sont vraiment ses priorités. Nous ne pouvons pas continuer à financer toutes ces choses que nous jugeons souhaitables comme nous le faisons actuellement.

Le Canada vit une période très difficile et en a encore pour un certain temps avant de pouvoir se sortir la tête de l'eau. Dans ces circonstances, il est plus important que jamais de prêcher par l'exemple. Je ne crois pas que le Sénat ait vraiment prêché par l'exemple au cours des sept dernières années. Nous n'avons pas un plus grand nombre de sénateurs, nos services n'ont pas été améliorés et, pourtant, notre budget a augmenté de 70 %.

Je ne sais pas comment une organisation du secteur privé pourrait s'en tirer en agissant comme nous voudrions que la population nous permette de le faire. Je trouve ces chiffres vraiment troublants. Je suis reconnaissant à la sénatrice Marshall de m'avoir signalé directement certains de ces éléments. J'aurais aimé qu'elle puisse être ici pour vous en parler, mais elle n'a malheureusement pas pu être des nôtres aujourd'hui, ce qu'elle regrette assurément. Il n'en demeure pas moins, chers collègues, qu'il faut mettre un frein à tout cela.

Le sénateur Tannas : Je veux juste réagir brièvement. Merci, sénateur Plett, pour vos observations, et pour avoir été le porte-parole de la sénatrice Marshall dont nous attendions certes les commentaires à ce sujet.

Permettez-moi de vous dire que j'estime que l'administration accomplit un travail formidable en nous offrant exactement les services que nous lui demandons, et qu'il ne fait aucun doute que les activités du Sénat ont vraiment pris de l'expansion dans toutes sortes de domaines au cours des dernières années.

Je vous parlais d'ailleurs en vous présentant notre rapport de trois secteurs d'activité dans lesquels nous sommes maintenant actifs conformément à un mandat reçu du gouvernement. Dans chaque cas, la quantité de travail à abattre est considérable.

Nous avons par ailleurs augmenté le nombre de comités en activité. De fait, nous allons discuter pas plus tard que tout à l'heure de la création d'un nouveau sous-comité.

Nous demandons sans cesse à l'Administration du Sénat d'en faire davantage. Il n'arrive jamais que nous lui demandions de cesser de faire des choses que nous lui avons demandé de faire il y a longtemps déjà et qui ne sont peut-être plus nécessaires. En plus de scruter les descriptions d'emploi de tout le monde, il serait important de profiter de ce gel des embauches pour nous demander s'il y a des choses que nous pourrions inviter

An efficiency review is probably a better name than a zero-based budgeting process. I participated along with Senator Marshall in the zero-based budgeting process. It was like a very, very long trip to the dentist. I would like to see something that involves that but also gets to the root of some of the costs, which is around things that have always been done a certain way that maybe we could do differently. We could tie it to a commitment to actually reduce the budget over time as those services or ways of doing things are changed.

That is the optimistic view of what I think we could accomplish in the next few months at Subcommittee on Senate Estimates, and I know a number of the committee members would be keen to participate in that. That said, the committee has looked through, done their work, and a 4% increase is being presented.

Senator, I think we're all sensitive to the comments that you have made. I know Senator Marshall would support a deeper dive but also a thoughtful dive where we asked the questions. Do we really need to do this? Do we need to do that? We can pick up some efficiencies that will help counter the extra work that not just Senate Administration but all Canadian organizations that fall under the regulations of the Government of Canada are coping with.

Senator Plett: Thank you for those comments, Senator Tannas. I would certainly support that. If you want to call it an efficiency review, I'm fine with that as long as the final outcome is that we start being more frugal. You, yourself, Senator Tannas are a successful business person. You wouldn't accept this in your business. I don't believe for one second that you would accept this in your business, and we are asking Canadians to accept it from us.

We are hearing the comments again that we're supposed to go out to Canadians and say, "Just trust us. We will do better from now on." I think that doing better needs to start now with freezing a whole lot of things, including the hiring of any more people. But thank you for your comments.

Senator C. Deacon: I want to echo Senator Tannas's comments. I look at our organization in the context of the work that I spend my life focused on in this place. We're a publicly funded monopoly. We don't have an incentive to change, and that's a problem. We have to recognize that and start to revisit how we do our business.

l'administration à cesser de faire ou à faire différemment afin de réaliser des gains d'efficience.

On devrait probablement parler d'examen de l'efficience au lieu de processus de budgétisation à base zéro. J'ai participé, avec la sénatrice Marshall, au processus de budgétisation à base zéro. On aurait dit un rendez-vous chez le dentiste qui n'en finissait plus. Je souhaiterais voir quelque chose de comparable, mais qui vise aussi à déterminer la provenance de certains coûts, comme revoir des choses qui ont toujours été faites d'une certaine façon et qui pourraient être faites différemment. Cela pourrait s'accompagner d'un engagement à réduire le budget au fil du temps, à mesure qu'on modifie ces services ou ces pratiques.

C'est une vision optimiste de ce que nous pourrions accomplir, dans les prochains mois, au Sous-comité du budget des dépenses du Sénat. Je sais que plusieurs membres du comité souhaiteraient y participer. Cela dit, le comité a examiné la question et fait son travail, et propose une augmentation de 4 %.

Sénateur, je pense que nous sommes tous sensibles à vos commentaires. Je sais que la sénatrice Marshall serait favorable à un examen plus approfondi, mais aussi à un examen réfléchi où nous aurions l'occasion de poser les questions qui s'imposent : avons-nous vraiment besoin de faire ceci ou cela? Nous pourrions trouver des gains d'efficacité afin de contrer l'augmentation de la charge de travail, un phénomène qui n'est pas propre à l'Administration du Sénat, mais qui touche l'ensemble des organismes du pays sous réglementation fédérale.

Le sénateur Plett : Je vous remercie de ces commentaires, sénateur Tannas. Je suis tout à fait d'accord. Si vous voulez dire « examen de l'efficience », cela me va, tant que cela nous amène à faire preuve d'une plus grande frugalité. Sénateur Tannas, vous êtes un homme d'affaires prospère. Vous n'accepteriez pas cela dans votre entreprise. Je ne crois pas un seul instant que vous accepteriez cela au sein de votre entreprise, et c'est pourtant ce que nous demandons aux Canadiens.

Nous recommandons à entendre des commentaires selon lesquels nous sommes censés demander aux Canadiens de nous faire confiance et que nous ferons mieux à l'avenir. Si nous voulons faire mieux, je pense qu'il faut dès maintenant commencer à imposer un gel à bien des égards, notamment l'embauche de personnel supplémentaire. Cela dit, je vous remercie de vos commentaires.

Le sénateur C. Deacon : Je veux faire écho aux propos du sénateur Tannas. Lorsque je regarde notre organisation, dans le contexte du travail que j'y fais, je constate que nous sommes un monopole financé à même les fonds publics. Nous n'avons aucun incitatif à changer. C'est un problème. Il faut le reconnaître et commencer à réexaminer la façon dont nous faisons les choses.

There are a lot of experienced business folks in this room, and we all know that when a business gets into trouble, it's forced to change. Everything is put on the table, and you're forced to change how you do business in order to survive and thrive. I would offer that we can't leave senators out of that. We can't leave out how we do business in the chamber. We can't leave out how we do business in committees. We must take a good look at how we do things and what we can stop doing, what we can change and what we're asking the administration to do in order to support us.

But if we're asking them to continue to support us doing things the same way, then all we can do is ask them to do more with less, and asking them to do more with less is not a way to improve productivity. Changing how we do business is the way to improve productivity. If we want to become a more productive organization, we must revisit and be willing as a group of senators to revisit every rule, every policy, in this place. I, for one, believe that is a very healthy exercise for us to undergo.

I believe when we do that, we can find a huge amount of savings and we can find a way to improve our productivity overall. There are a lot of committed folks in this place; they really give of themselves. When we become more productive, everybody will feel more capable of contributing to their full potential.

I want to echo your comments; I was inspired by them.

Senator Dean: I don't take any issue with the points that have been made so far. I think all organizations can do better and work more efficiently, and this is no exception. I think that is important.

I think we could start — allusion has been made to this — close to home and be more efficient about the way we do business in the chamber and set an example for the organization. It should start with us and the way we do our own business. Then we can look at others and be a demonstration project. Let me put it that way and I'll say no more than that.

On the question of expenses, absolutely, there are some things that do take some time and Senator Plett is right. I will say on expenses from my own personal perspective, the sooner I get my expenses in, the sooner they are paid. The turnaround times are not out of whack with other expense claims systems I have been involved in. Certainly, if I submit my expenses within a reasonable time frame, they are normally paid within a week or two, which I don't think is unreasonable.

I want to talk a little bit about human resources. Human Resources, which is about the people in this place who support us and work very hard and productively on our behalf, are at the centre of everything we do, and we rely on our people. As we

Il y a beaucoup de gens d'affaires aguerris, ici, et nous savons tous qu'une entreprise doit changer lorsqu'elle a des problèmes. Tout est alors en jeu, et pour survivre et prospérer, il faut changer nos façons de faire. Je suis d'avis que nous ne pouvons pas laisser les sénateurs à l'écart. Nous ne pouvons pas ignorer la façon dont nous menons les activités de cette Chambre, ni faire fi du fonctionnement des comités. Nous devons examiner attentivement nos pratiques et déterminer ce qui peut être abandonné, ce qui peut être changé et le soutien que nous demandons à l'administration.

Toutefois, si nous lui demandons de continuer à nous appuyer, mais sans modifier nos pratiques, cela revient essentiellement à lui demander d'en faire plus avec moins, ce qui ne permet certainement pas d'améliorer la productivité. C'est en changeant notre façon de travailler que nous améliorerons la productivité. Si le but est de devenir une organisation plus productive, nous devons revoir nos pratiques. En tant que groupe de sénateurs, nous devons être disposés à réexaminer chaque règle et chaque politique, dans cet endroit. Personnellement, je pense qu'il s'agit d'un exercice très sain que nous nous devons d'entreprendre.

Je crois que cet exercice, le cas échéant, nous permettra d'obtenir d'importantes économies et de trouver des façons d'accroître notre productivité en général. Il y a dans cette enceinte beaucoup de gens dévoués qui donnent beaucoup d'eux-mêmes. Si nous devenons plus productifs, tous pourront contribuer à leur plein potentiel.

Je tiens à faire écho à vos commentaires, car ils m'ont inspiré.

Le sénateur Dean : Je ne remets pas en question ce qui a été dit jusqu'à maintenant. Je pense que toutes les organisations peuvent s'améliorer et être plus efficaces, et la nôtre ne fait pas exception. Je pense que c'est important.

Je pense que nous pourrions commencer — certains y ont fait allusion — plus près de nous et améliorer l'efficacité de nos activités à la Chambre, et ainsi donner l'exemple à l'ensemble de l'organisation. Cela devrait commencer par nous, par notre propre fonctionnement, puis s'étendre à d'autres. Nous serions un projet pilote, pour ainsi dire. Je vais en rester là.

Pour ce qui est des dépenses, il va sans dire que certaines choses prennent du temps. Le Sénateur Plett a raison. Je dirais, personnellement, que plus vite je présente mes réclamations, plus vite je reçois un remboursement. Les délais de traitement ne sont pas déraisonnables, comparativement à d'autres systèmes de remboursement de frais que j'ai connus. Évidemment, si je soumetts mes dépenses dans un délai raisonnable, je reçois habituellement un paiement dans un délai d'une ou deux semaines, ce qui est tout à fait raisonnable, à mon avis.

Je voudrais parler brièvement des ressources humaines. Les ressources humaines sont au centre de toutes nos activités. Ce sont les gens qui nous appuient, qui travaillent avec acharnement et de façon productive, en notre nom. Nous comptons

think about becoming more efficient, I think we have to be cautious about sending the wrong signal to the people who support us in this organization. On HR, I will say that our Director of Human Resources is the best director of human resources that I have seen here. She is among the best that I have seen anywhere. We are hugely reliant on our HR leadership. We have a fantastic HR leadership. She deserves our support and she certainly has my support. Thank you, Ms. Francis, for the work you are doing and the leadership you are showing.

My point here is that, yes, we can always find savings and efficiencies. I think we have to be cautious about the language we use and be positive in this exercise in the sense that we are responsible for demonstrating to Canadians — I'm echoing here what others have said — that we can operate in an effective and efficient way. There are positive ways to do that. There is positive language we can use in doing that in terms of communicating it.

All that being said, I am very comfortable with the direction we appear to be moving in. I think we have to do it cautiously, carefully and thoughtfully. That's all I would like to say. Thank you.

[*Translation*]

Senator Saint-Germain: My comments are a follow-up to Senator Dean's.

I would like to bring more balance to our conversation, because I am afraid of a slip. While I am in favour of continuing to both modernize and streamline our work, I believe that the work done by senators and the Senate Administration over the past seven years, including the creation of the Audit and Oversight Committee, should be commended.

As other employers and public companies have done, we have had to overhaul our technology infrastructure to continue to work in hybrid mode and be functional in the chamber and in committee. In terms of democracy and transparency, we have allowed our debates to be televised, which was not the case before.

The report very rightly highlights the fact that we have had to adapt and try to be exemplary in terms of all the legislation, particularly in terms of health and safety and equity. I congratulate the members of the Subcommittee on Senate Estimates and Committee Budgets.

It must be recognized that we have asked a great deal of our administration and it has needed more resources. That is why I would like to see this balance in our speech.

énormément sur eux. Donc, dans notre recherche d'efficacité, je pense que nous devons prendre garde d'envoyer un mauvais signal aux gens qui nous appuient, ici. Concernant la Direction des ressources humaines, je dois souligner que notre directrice des Ressources humaines est la meilleure que nous ayons eue ici, et parmi les meilleures que j'ai pu voir ailleurs. Nous dépendons énormément de notre Direction des ressources humaines, qui fait un travail formidable. Elle mérite notre appui. Elle a certainement le mien. Je vous remercie, madame Francis, du travail que vous accomplissez et du leadership dont vous faites preuve.

Ce que je veux dire, c'est qu'il est toujours possible de trouver des économies et des gains d'efficacité. Je pense que nous devons être prudents quant au langage que nous utilisons et demeurer positifs dans cet exercice, dans la mesure où nous avons la responsabilité de démontrer aux Canadiens — pour faire écho à d'autres commentaires — que nous sommes capables de fonctionner de manière efficace et efficiente. Il y a des façons positives de le faire, et nous devons véhiculer un message positif à cet égard.

Cela dit, je suis très à l'aise avec l'orientation que nous semblons prendre. J'estime que nous devons procéder avec prudence, avec minutie, et de manière réfléchie. C'est tout ce que je voulais dire. Je vous remercie.

[*Français*]

La sénatrice Saint-Germain : Mon intervention est complémentaire à celle du sénateur Dean.

J'aimerais apporter plus d'équilibre à notre conversation, parce que je crains un dérapage. Même si je suis en faveur de poursuivre à la fois la modernisation et la rationalisation de notre travail, je crois qu'il faut saluer le travail accompli par les sénateurs et l'Administration du Sénat au cours des sept dernières années, notamment avec la création du Comité de l'audit et de la surveillance.

Comme d'autres employeurs et entreprises publiques l'ont fait, nous avons dû réviser nos infrastructures technologiques pour continuer de travailler en mode hybride et d'être fonctionnels dans la Chambre et en comité. Sur les plans de la démocratie et de la transparence, nous avons autorisé la télédiffusion de nos débats, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Le rapport souligne avec beaucoup de justesse le fait que nous avons dû nous adapter et essayer d'être exemplaires en fonction de toutes les législations, notamment en matière de santé et sécurité et d'équité. Je félicite les membres du Sous-comité du budget des dépenses du Sénat et des budgets de comités.

Il faut reconnaître que nous avons beaucoup demandé à notre administration et qu'elle a eu besoin de plus de moyens. C'est pourquoi j'aimerais qu'on puisse voir cet équilibre dans notre discours.

We are not going to stop everything and start again; rather, we must continue to improve. That said, the issues raised by the committee are questions that any dynamic organization striving for excellence must ask itself.

Finally, I would like to reiterate the fact that we have supportive employees who are very competent. That's why I think we need to remain an employer of choice, and speaking constructively to our employees will help us remain an employer of choice.

[English]

Senator Bovey: I very much appreciate all that has been said. I want to echo what Senator Dean said. I want to start by thanking the employees. It has been a tough few years. With us not here being able to have the interactions for those two years, I think that added layers. I start by thanking everybody who has worked really hard, those in our offices and those in administration.

The realities coming out of COVID are different than what they were before we went into COVID. The societal and employment realities, people are working at home and on site. We are still semi-hybrid in many ways as a society. As Senator Tannas said in his report, there are new responsibilities that we have to deal with as a result of legislation. As he said, there is the Canada Labour Code, the Pay Equity Act and the Accessibility act. Those are really big files. We have been working on diversity in the Senate in some of our subcommittees. There are a lot of other issues that float to the surface. When you float them to the surface, there is a responsibility to do something about them. When you analyze a situation, you have to do something with the analysis that has come forward.

I would really support a deeper dive. As I do that, I want to say one of those analyses we have asked for was by our new director of HR. In the few years I have been here, there have been three directors of HR. We asked for an analysis of what the needs of the institution are in light of where we have been and where we are going and in the light of the new external responsibilities that have been put on us. We have that report. I think that does need to be balanced. Maybe we agree with the time frame or maybe we don't. The interrelatedness of what goes on in this place I think has to be addressed. I worry we have become too siloed, and that is very easy to do when you work on Zoom. You deal with one issue in front of you. Have we really looked at the interconnectedness of the organization as a whole so that we can be — as Senator Plett said — really effective? Let's measure where we have come.

Colleagues, I'm wanting us to take a look at the realities around us, be sensible about how we do that, do a deep dive for effectiveness and efficiency. Maybe in that deeper dive, Senator

Nous n'allons pas tout arrêter pour repartir à zéro; nous devons plutôt continuer de nous améliorer. Cela dit, les questions soulevées par le comité sont des questions que toute organisation dynamique qui vise l'excellence doit se poser.

Enfin, je tiens à réitérer le fait que nous avons des employés qui nous soutiennent et qui sont très compétents. C'est pourquoi je pense que nous devons rester un employeur de choix, et le fait de tenir un discours constructif à l'égard de nos employés nous aidera à rester un employeur de choix.

[Traduction]

La sénatrice Bovey : J'apprécie tout ce qui a été dit. Je veux faire écho à ce que le sénateur Dean a dit. Je souhaite d'abord remercier le personnel. Les dernières années ont été difficiles. Je pense que l'absence d'interactions en personne était une difficulté supplémentaire. Je veux commencer par remercier l'ensemble du personnel de nos bureaux respectifs et de l'administration. Ils ont travaillé avec acharnement.

Les réalités en sortie de pandémie sont bien différentes de ce qu'elles étaient avant la pandémie de COVID-19. La réalité, sur le plan sociétal et le plan de l'emploi, c'est que les gens travaillent à la maison et sur place. La société fonctionne encore en mode hybride à bien des égards. Comme le sénateur Tannas l'indique dans son rapport, nous avons de nouvelles responsabilités liées à diverses mesures législatives. Comme il l'a indiqué, il y a le Code canadien du travail, la Loi sur l'équité salariale et la Loi sur l'accessibilité. Ce sont d'importants dossiers. Certains de nos sous-comités ont travaillé sur le dossier de la diversité au Sénat. Beaucoup d'autres enjeux font surface, et nous avons la responsabilité de nous en occuper. Lorsqu'on analyse une situation, il faut prendre en compte les analyses passées.

Je serais très favorable à un examen plus approfondi. Je tiens à dire à cet égard que parmi les analyses que nous avons demandées, il y a celle de notre nouvelle directrice des Ressources humaines. Trois personnes ont occupé ce poste depuis que je suis ici. Nous avons demandé une analyse des besoins de l'institution fondée sur nos activités passées, nos orientations futures et sur les nouvelles responsabilités externes qui nous ont été confiées. Nous avons ce rapport. Un équilibre est nécessaire. Nous sommes peut-être d'accord avec le calendrier, ou non. Je pense que la question de l'interdépendance des activités, dans cet endroit, doit être examinée. Je crains un cloisonnement trop important, ce qui peut facilement arriver à force de travailler sur Zoom. On en vient qu'à ne voir que le problème le plus évident. Avons-nous vraiment examiné les liens au sein de l'organisation dans son ensemble, comme le sénateur Plett l'a indiqué, afin qu'elle soit vraiment efficace? Mesurons le chemin parcouru.

Chers collègues, je veux que nous examinions les réalités qui nous entourent, de manière réfléchie, et que nous procédions à une analyse approfondie de l'efficacité et de l'efficience. Ainsi,

Tannas may have to look at the interconnectedness rather than looking at it from silo to silo.

Senator Quinn: I think the item we are dealing with is the Main Estimates, in that description. Senator Tannas made observations about the staff increase and about what I would call an organizational review. I think we all come from different backgrounds, public, private or public and private. Some of us have gone through these types of discussions in a government sense and in a private sector sense. I'm just cautioning our discussion with respect to the fact that there may be things we want to talk about in camera. I don't disagree with the things that are being shared here, but I think we are starting to dive down a little bit deep in terms of discussions that I think are more appropriately held in camera.

Senator Boyer: I don't disagree with you, Senator Quinn, and I don't disagree with anything I have heard this morning.

I believe that we need to look at our organization and see how we can improve it, but I also want to note that I don't want to see diversity fall off the table. I want that to be front and centre as we look at all these issues, because the Senate has not been very friendly to Indigenous and racialized people. We need to keep that in mind at all times. We have talked about this place being the choicest employer for everyone, so we want people to feel welcome here.

That's something to keep in mind as we do this organizational review; we still have to focus on keeping diversity on the table. Thank you.

Senator Yussuff: I would like to thank Senator Tannas for his report. There will need to be some reflection on the recommendations he is asking us to consider.

I want to start by thanking the men and women who serve us every single day. Like it or not, and whatever you may find fault with in regard to what they are doing, they are doing what we have asked them to do. The challenge is that we can always be better. I could be a better driver if I observe all the stoplights or don't cut people off, but ultimately, I'm going to have to change my own behaviour if I want to be a better driver.

My point is to say that when we make comments about things not having gotten better or that we are not getting the value for what we are spending, I don't think that is fair. We are offering criticism of the people who are doing what we have asked them to do. If there were different direction, they would do it. They don't get the instructions from above; they get the instructions from us, the senators and this institution.

le sénateur Tannas devra peut-être tenir compte de l'interdépendance au lieu d'examiner les divers silos séparément.

Le sénateur Quinn : Je pense que cette description porte sur le Budget principal des dépenses. Le sénateur Tannas a fait des commentaires sur l'augmentation de l'effectif et sur ce que j'appellerais un examen organisationnel. Je crois savoir que nous venons tous d'horizons divers — public, privé ou public et privé —, de sorte que certains d'entre nous ont déjà participé à ce genre de discussions, soit au gouvernement, soit dans le secteur privé. Je veux simplement souligner qu'il y a peut-être des choses dont nous voudrions discuter à huis clos. Je ne suis pas en désaccord avec ce qui a été dit ici, mais je pense que nous nous engageons davantage dans des discussions qui devraient plutôt avoir lieu à huis clos, à mon avis.

La sénatrice Boyer : Je ne suis pas en désaccord avec vous, sénateur Quinn, et je ne suis pas en désaccord avec tout ce que j'ai entendu ce matin.

Je crois que nous devons examiner notre organisation afin de trouver des façons de l'améliorer, mais je tiens également à souligner que je ne veux pas que la question de diversité soit laissée de côté. Je veux qu'elle soit à l'avant-plan lors de l'examen de toutes ces questions, car le Sénat n'a pas été très accueillant pour les Autochtones et les personnes racisées. Nous avons le devoir de garder cela à l'esprit en tout temps. Il a été dit que cet endroit est un employeur de choix pour tous. Nous voulons donc que les gens se sentent bienvenus ici.

C'est un aspect qu'il convient de garder à l'esprit tout au long de cet examen organisationnel. Le maintien de la diversité doit être une préoccupation constante. Merci.

Le sénateur Yussuff : J'aimerais remercier le sénateur Tannas pour son rapport. Il faudra réfléchir aux recommandations qu'il nous demande d'examiner.

Je veux d'abord remercier les hommes et les femmes qui nous servent tous les jours. Que cela vous plaise ou non, et quoi que vous ayez à redire sur leur travail, ils font ce que nous leur avons demandé de faire. Le défi, c'est qu'on peut toujours s'améliorer. Je pourrais être un meilleur conducteur si je respectais tous les feux rouges ou si je ne coupais pas les autres automobilistes, ce qui veut dire, en fin de compte, que je devrai changer mon propre comportement si je veux y arriver.

En somme, je pense qu'il est injuste de faire des commentaires selon lesquels les choses ne se sont pas améliorées ou que nous n'en avons pas pour notre argent. Cela revient à critiquer des gens qui font ce que nous leur avons demandé de faire. Si les directives étaient différentes, ils les suivraient. Leurs directives ne viennent pas d'en haut, mais de nous — les sénateurs — et de cette institution.

We need to be sensitive to the reality that every institution can improve. That's not a new thing. We employ a lot of people, and human resources issues are not for everybody. It is really important for us to put that in context because trying to understand what you are expecting people to do and having the expertise to give advice for that is really important, because it's easy to say what to cut if you don't understand the impacts of it.

Senator Boyer makes a very valid point. This is a 2022 institution that still looks like it's 1867 in some ways, because it hasn't really evolved to what the country has become. It isn't as diversified. The law has now said that we have to be more accommodating to folks with disabilities. That has been evolving for decades. Pay equity that is coming in is the law. We are going to have to pay women better than we have in the past. There's a cost associated with that.

By the way, no efficiencies will fix that. We need to acknowledge that, for decades, we have been paying them less than they are worth. Fundamentally, that is the issue.

At the same time, we have hired a new human resources director to assist us in guiding the organization. I don't think the first thing we want to tell her is that what she has been doing is a complete waste of our time. In some ways, that's what I'm hearing. We need to reflect upon where we can improve and, more importantly, how that would be done differently than it is currently.

You have to take the time to do that. This effort will take a considerable amount of time, but it also means that those who are going to be responsible will need to have the patience and the opportunity to do that in ways that are constructive so that we can all benefit. We care about the institution.

I think Senator Tannas's point is that there is not an infinite amount of money to run this place. The taxpayers who are paying for it should have some understanding that what we are doing here is of value to them and equally to the work we are doing.

The only thing I would disagree with — and this is not censored language — is that we are not a business, sorry; we are a government institution. We need to differentiate how we manage an institution that is responsible for doing different things than businesses. Businesses have bottom lines, and the bottom line is that you are either making a profit or not. Ultimately, you will decide to change direction based on that.

But I do want us to be sensitive to the men and women who serve us here, because if they are hearing this conversation, I wouldn't feel too great. To the HR director whom we have tasked with a tremendous challenge to guide the organization, I

Nous devons être conscients que toute institution peut s'améliorer. Cela n'a rien de nouveau. Nous employons beaucoup de gens, et ce n'est pas tout le monde qui peut gérer les questions de ressources humaines. Il est essentiel de mettre cela en contexte. Il est primordial d'essayer de comprendre ce qu'on attend des gens, et d'avoir l'expertise nécessaire pour donner des conseils à cet égard. En effet, il est facile de dire où il faut faire des compressions lorsqu'on n'en comprend pas les répercussions.

La sénatrice Boyer soulève un point très valable. Nous avons là une institution qui, en 2022, ressemble encore à celle de 1867, à certains égards, puisqu'elle n'a pas vraiment évolué au même rythme que le pays. Elle n'est pas aussi diversifiée. Aux termes de la loi, nous devons maintenant être mieux adaptés à la réalité des personnes handicapées. Cela évolue depuis des décennies. L'équité salariale, c'est la loi. Nous devons mieux rémunérer les femmes que par le passé. Il y a un coût associé à cela.

Je souligne au passage qu'aucun gain d'efficacité ne résoudra cette question. Il faut reconnaître que, durant des décennies, nous n'avons pas payé les femmes à leur juste valeur. Le problème fondamental est là.

Parallèlement, nous avons embauché une nouvelle directrice des Ressources humaines pour nous aider à guider l'organisation. Je ne pense pas que la première chose que nous voulions lui dire, c'est que ce qu'elle a fait jusqu'à maintenant est une perte complète de temps. C'est ce que j'entends, d'une certaine manière. Nous devons réfléchir aux améliorations possibles, et il est plus important encore de réfléchir à la façon de faire les choses autrement.

Il faut prendre le temps de le faire. Cet effort prendra beaucoup de temps, mais cela signifie aussi que les personnes qui en seront responsables devront être patientes et avoir l'occasion de travailler de manière constructive afin que nous puissions tous en bénéficier. Cette institution nous tient à cœur.

Ce que le sénateur Tannas fait valoir, à mon avis, c'est que le budget de fonctionnement de cette institution n'est pas infini. Les contribuables qui paient pour cette institution devraient pouvoir comprendre la valeur de ce que nous faisons ici, tant pour eux que pour le travail que nous accomplissons.

La seule chose contre quoi je m'inscris en faux — et je le dis tout cru —, c'est de nous assimiler à une entreprise. Désolé! Nous sommes une institution de l'État. Nous devons distinguer l'administration d'une institution chargée d'autres responsabilités que celles d'une entreprise. L'entreprise a le résultat net, qui montre si elle fait une perte ou un profit et qui, en fin de compte, décide d'un changement d'orientation.

Mais je tiens à ce que nous soyons sensibles à celles et à ceux qui sont ici à notre service, parce que, s'ils nous entendaient je n'aurais pas de quoi être fier. Je tiens à exprimer ma totale confiance envers notre directrice des ressources humaines que

want to say that I have total confidence in her and what she is doing. Equally, I have confidence in the recommendations she has made to us.

There are things we can do differently. I ran an organization, and in the 22 years I was there, almost every year, we made it better. We were constantly looking at how we could improve it. There's nothing terrible about that. It's the nature of what you have to do if you want to be effective.

I want to end on this one point: No matter what we do in terms of the review, if we are not communicating to the public with whom we want to gain some confidence, we are not going to do very much. They need to appreciate the hard work we do on their behalf. We need to find a way to make sure that communication is always in sync regarding what we're trying to do in the chamber and, more importantly, what we are trying to deliberate on.

[*Translation*]

Senator Carignan: I would like to go back to Senator Yussuff's comments that we are not a private company. It is true that we are not a private company, thank God, because you have to manage the revenues in a private company. When the income is not there, you have to cut accordingly. Here we are lucky: We don't have to manage the income, only the expenses. So can we do it right?

I understand that there are things that are mandatory and that we are required to do, but we often have the reflex that for a new responsibility, a new position or a new function, the in-house staff cannot do these new tasks. So we hire staff every time we have new tasks, when sometimes a reorganization of work could do the trick.

There's a red flag that tells us we're heading towards a trend of growing the machine. Is this good? Is it effective? Is it essential? Maybe it is. I question some of the functions, but I have not had the benefit, like the subcommittee, of hearing the witnesses and the justifications. One thing is certain: We need to do the zero-based budgeting exercise, out of respect for Canadians. If we come up with the same result or within a few hundred thousand or a few million dollars, we can tell Canadians that we have done this work, and that it is essential for the Senate of 2022-23 — or 2023-24, in this case — to add more positions if we are going to do our job properly, be useful to Canadians, and communicate that information to Canadians.

I think we need to do this exercise. We have to be careful if we say we are going to look at how we as senators can spend less. The issue does not seem to be the budgets of senators, but rather the administrative side of things.

nous avons chargée de relever un formidable défi pour guider notre institution. J'ai confiance en ce qu'elle fait comme en ses recommandations.

En certaines choses, nous pouvons agir différemment. J'ai déjà dirigé une organisation, et, en 22 ans, presque chaque année, nous avons progressé. Nous cherchions constamment des moyens de l'améliorer. Ça n'a rien d'épouvantable. C'est essentiellement ce qu'il faut faire pour être efficace.

Pour conclure, peu importe la nature de l'examen, si nous ne disons rien au public de qui nous réclamons plus de confiance, nous n'accomplirons pas grand-chose. Il a besoin de comprendre le dur travail que nous faisons en son nom. Nous devons trouver un moyen pour toujours faire concorder cette communication et nos efforts au Sénat et, plus important encore, ce sur quoi nous délibérons.

[*Français*]

Le sénateur Carignan : Je voudrais faire un lien avec les propos du sénateur Yussuff, qui a dit que nous n'étions pas une entreprise privée. Il est vrai que nous ne sommes pas une entreprise privée, Dieu merci, parce qu'il faut gérer les revenus dans une entreprise privée, en plus. Quand les revenus ne sont pas là, il faut couper en conséquence. Ici, nous sommes chanceux : nous n'avons pas à gérer les revenus, seulement les dépenses. Alors peut-on le faire comme il faut?

Je comprends qu'il y a des choses qui sont obligatoires et que nous sommes tenus de faire, mais nous avons souvent le réflexe de dire que pour de nouvelles responsabilités, un nouveau poste ou une nouvelle fonction, le personnel à l'interne ne peut pas accomplir ces nouvelles tâches. Nous embauchons donc du personnel chaque fois que nous avons de nouvelles tâches, alors que parfois, une réorganisation du travail pourrait faire l'affaire.

Il y a une lumière rouge qui nous indique que nous allons vers une tendance à grossir la machine. Est-ce bon? Est-ce efficace? Est-ce essentiel? Peut-être. Je remets en question certaines fonctions, mais je n'ai pas eu le bénéfice, comme le sous-comité, d'entendre les témoins et les justifications. Une chose est certaine : nous devons faire l'exercice du budget base zéro, par respect pour les Canadiens. Si nous arrivons au même résultat ou à quelques centaines de milliers ou de millions de dollars près, nous pourrions dire aux Canadiens que nous avons fait ce travail, et que c'est essentiel pour le Sénat de 2022-2023 — ou de 2023-2024, dans ce cas-ci — d'ajouter des postes de plus si nous voulons faire notre travail comme il faut, être utiles aux Canadiens et communiquer cette information aux Canadiens.

Je crois que nous devons faire cet exercice. Il faut faire attention si nous disons que nous allons examiner comment nous, sénateurs, pouvons dépenser moins. L'enjeu ne semble pas être es budgets des sénateurs, mais plutôt ce qui touche à l'administration.

We're talking about 372 positions in 2017-18 and 121 more positions four years later... I apologize, but there is something to the delivery of the same service or product, in principle. There may be specific elements, but we need to seriously analyze it line by line, out of respect for Canadians.

The Chair: Before I go any further, I'm going to make a few comments, because some of the comments I've heard here lack a bit of context. So, since 2018, we have moved from the Centre Block and we are now in the Senate of Canada building. All of the services that used to be combined with the House of Commons are no longer combined, so there are costs that are now entirely borne by the Senate. This means that services and staff have had to be added to deal with maintenance, security, in-house services, broadcasting, and all things IT.

There are a lot of changes that have occurred and so the Senate has had to adapt and add resources. We have to take into consideration that there have been major changes in our operations over the last five years. We have had to fund and add positions to keep the Senate running. Comparing years and numbers without taking into account the full context is perhaps misleading to Canadians.

The other thing I wanted to talk about, because I've been on the Subcommittee on Senate Estimates and Committee Budgets for a number of years and chaired it for a couple of years, is that some of the comments that have been made here this morning are distressing in terms of the work that is done by staff, and especially the quality of that work.

I was very restrained this morning with regard to some of the things that have been said here. I, who am perhaps closer to the people, have great admiration for all the work done by our staff, because they are there for us, even well beyond regular hours.

Staff send me emails and texts on Sunday mornings. I find this inconceivable and it should not happen. The Senate is a government institution, we can understand that.

I would like to talk about the budget to conclude the meeting. We have 10 minutes left and I would like it if we could talk about the budget. We have understood everything about the search for operational efficiency and the need for productivity. We also understand the context. I would ask you please, in the last few minutes we have left, to focus on the work we have to do here this morning.

On parle de 372 postes en 2017-2018 et de 121 postes de plus quatre ans plus tard... Je m'excuse, mais il y a quelque chose pour la livraison du même service ou du même produit, en principe. Il y a peut-être des éléments particuliers, mais nous devons sérieusement analyser le tout ligne par ligne, par respect pour les Canadiens.

La présidente : Avant d'aller plus loin, je vais faire quelques commentaires, parce que certaines remarques que j'ai entendues ici manquent un peu de contexte. Donc, depuis 2018, nous sommes partis de l'édifice du Centre et nous sommes maintenant dans l'édifice du Sénat du Canada. Tous les services qui étaient auparavant combinés avec la Chambre des communes ne le sont plus, donc il y a des frais qui sont maintenant entièrement assumés par le Sénat. Cela signifie qu'on a dû ajouter des services et du personnel pour s'occuper notamment de l'entretien, de la sécurité, des services à l'interne, de la diffusion — ce qu'on désigne en anglais sous le terme « broadcasting » — et de tout ce qui touche les TI.

Il y a énormément de changements qui se sont produits et le Sénat a donc dû s'adapter et ajouter des ressources. Il faut prendre en considération que des changements majeurs ont été apportés dans notre fonctionnement depuis cinq ans. Nous avons dû financer et ajouter des postes pour assurer le fonctionnement du Sénat. Comparer des années et des chiffres sans tenir compte de l'ensemble du contexte, c'est peut-être offrir une mauvaise interprétation aux Canadiens.

L'autre sujet dont je voulais parler, parce que je siège au Sous-comité du budget des dépenses du Sénat et des budgets de comités depuis plusieurs années et que je l'ai présidé pendant quelques années, c'est que certains commentaires qui ont été faits ici ce matin sont désolants si l'on tient compte du travail qui est accompli par les employés, et surtout de la qualité de ce travail.

J'ai gardé beaucoup de retenue ce matin par rapport à certaines choses qui ont été dites ici. Moi qui suis peut-être plus proche des gens, j'ai une grande admiration pour tout le travail accompli par notre personnel, parce qu'il est là pour nous, et ce, même bien au-delà des heures régulières.

Des employés m'envoient des courriels et des textes le dimanche matin. Je trouve cela inconcevable et cela ne devrait pas se produire. Le Sénat est une institution gouvernementale, on peut le comprendre.

J'aimerais qu'on parle du budget pour conclure la rencontre. Il nous reste 10 minutes et j'aimerais bien si l'on pouvait parler du budget. On a compris tout ce qui concerne la recherche d'efficacité opérationnelle et les besoins de productivité. On comprend aussi le contexte. Je vous demanderais s'il vous plaît, pendant les dernières minutes qu'il nous reste, de vous concentrer sur le travail que nous avons à faire ici ce matin.

We heard the comments; they were well received. I'd like to talk about the areas that may not have been discussed yet this morning.

[English]

Senator Plett: Clearly those comments were directed at me and the comments I made, because everyone else said the opposite of what I said.

Chair, I was not critical of the staff. I was critical of the budget. I was critical of what the Senate has done, not the staff. Our human resources director is not responsible for the budget increase of 70%. She is doing a good job. I have no question about that. I have high regard for our staff. All I have heard since I made my comments is people defending the increase in our budget of 70%, and then someone even suggested that we do this in camera so Canadians can't see what we are doing.

I take exception to that. I appreciate our staff as much as anybody else. In the last seven years, our budget has increased by 70% whether we would like to admit it or not. So let's find a way, as Senator Tannas said, to do an efficiency review. I'm all for that. I'm not in favour of us firing staff. Senator Yussuff, I'm not in favour of decreasing wages. But instead of hearing that we should do an efficiency review, I hear let's give them more money. That's the opposite of what we need to do here today, colleagues.

We have a responsibility to Canadian taxpayers to try to become more efficient. It is not the staff who has made us less efficient. It is we who have made us less efficient. So let's do that. Let's not try to twist what I said into saying that I was somehow critical of the staff. I appreciate the staff as much as you do, Senator Moncion or Senator Dean or anyone else here. We have become an inefficient bureaucratic ball, and we are a business. We are responsible. For us to just say we are not a private business, we are a government institution, let's just spend money. I take offence to that. I'm sorry, chair, I lost my temper there, but this really goes beyond the pale when people accuse me of having possibly suggested that we don't have good staff and that I don't appreciate them. I appreciate every one of them.

The Chair: Senator Plett, I'm sorry if you felt that my comments were directed at you, but they were directed to some of your colleagues and our colleagues around this table.

Senator Tannas: Colleagues, one of the evolutions of the Senate that has happened over the last number of years has been to do all of this in public. This committee used to, by default and reflex, go in camera over everything. This is a good exercise. As a result, we are where we are and I think it is better.

The percent of our total budget for the entire administration — all of the assistance we get, committees and everything that you see going on here — is 29% of our total budget. There are

On a entendu les commentaires; ils ont été bien reçus. J'aimerais que l'on parle des secteurs dont on n'a peut-être pas encore discuté ce matin.

[Traduction]

Le sénateur Plett : Visiblement, ces remarques me visaient et visaient mes observations, parce tous les autres ont dit le contraire de ce que j'ai dit.

Madame la présidente, je n'ai pas critiqué le personnel, que je tiens en haute estime, mais le budget et la conduite du Sénat. Notre directrice des ressources humaines, qui, à n'en pas douter, fait du bon travail, n'est pas responsable de l'augmentation de 70 % de notre budget des dépenses. À la suite de mes observations, je n'entends que la défense de cette augmentation. On a même proposé le huis clos, pour dissimuler nos actions aux Canadiens.

Je le prends mal. Comme tout le monde, j'apprécie notre personnel. Ces sept dernières années, notre budget a gonflé de 70 %, qu'on le veuille ou non. Alors, trouvons le moyen, comme l'a dit le sénateur Tannas, d'examiner notre efficacité. J'y suis absolument favorable. Pas question de renvoyer du personnel ni, cher sénateur Yussuff, de diminuer les salaires. Or, j'entends qu'il faut les augmenter alors qu'un examen de l'efficacité s'impose. Chers collègues, c'est contraire à ce que nous sommes censés faire aujourd'hui.

Essayons d'être plus efficaces. Nous le devons bien aux contribuables. Si nous le sommes moins, ce n'est pas la faute du personnel, mais la nôtre. Alors, faisons cet examen. Ne faisons pas accroire que je dénigrais le personnel. Je l'apprécie autant que vous, sénatrice Moncion ou sénateur Dean ou les autres. Nous sommes devenus un club bureaucratique inefficace, et nous sommes une entreprise. Nous sommes responsables. Mais que, après avoir protesté que nous ne sommes pas une entreprise privée, mais une institution de l'État, nous disions que nous n'avons qu'à dépenser l'argent, ça, ça ne passe pas. Désolé, madame la présidente, de m'être fâché, mais ces accusations de dénigrement et de mépris, elles vont trop loin. Je reconnais les mérites de chacun des membres de notre personnel.

La présidente : Je suis désolé que vous vous soyez senti visé par mes remarques, mais, en fait, je visais certains de vos collègues et des nôtres ici présents.

Le sénateur Tannas : Chers collègues, l'une des nouveautés de ces dernières années, au Sénat, a été de tout montrer au public. Par défaut et réflexe, notre comité avait pris l'habitude de se retirer à huis clos pour tout. Nous faisons un bon exercice. Il nous a permis de faire le point, et c'est pour le mieux.

Vingt-neuf pour cent de notre budget total des dépenses va à l'administration — toute l'aide que nous obtenons, les comités et toute l'activité décrite ici. Nous pouvons aller y chercher des

efficiencies that I think we can find in that 29%, but we also have to be mindful of the 71% and what can be done there.

There are important new initiatives. Someone mentioned diversity as an important new initiative. However, there are also an enormous number of vacancies at the moment. Rather than hiring people by rote to fill jobs that maybe we don't need or we could repurpose others for, it is a good time to do a review. COVID has presented us with an opportunity where we can actually reshape things and make things more efficient without having to say goodbye to any team members who are here today serving us. This is a good opportunity for us to take a pause and be thoughtful while still making sure that the initiatives that are important — new initiatives we are doing either by choice or that we are required by law to get up to speed on. We can move forward with those things. But we should be taking the time right now to thoughtfully move forward with every new team member to make sure that they are on the right seat on the bus and that they are going to be with us in a relevant role for a long period of time.

Let's take this opportunity and do it without fear from our team members that this is some kind of a witch hunt. It isn't. This is an unusual, once-in-a-generation kind of opportunity for us to actually examine things in a thoughtful, methodical way with the administration leadership, which is the best leadership I have ever worked with in my time here. I am so proud of the team that we have. I believe that the team will respond to this challenge along with those of us who are on the committee that can invest the time with them to go through this review. We'll do it quickly and efficiently. We'll keep this committee informed, and through this committee, we'll keep the public and the Senate informed.

[Translation]

Senator Saint-Germain: Senator Tannas just gave me the best introduction ever. Let's work with the managers in the administration; that's what's important.

We have done well and we have costs associated with a long-term temporary facility. Let's isolate these costs, but more importantly, let's work with the administration to identify possible sources of savings and more modern ways of doing things. Let's not exclude ourselves from this exercise. I think it is very important.

I'm going to displease some people by saying this, but I'm very concerned that if we hire this great external consultant, he's going to take hours from our administration to tell us what to do, but we will also be paying him to understand the culture, the workings, and the needs of our organization.

Why not use our expertise in such a context first? We will be the judge of the results and the next steps.

gains d'efficacité, mais il ne faut pas oublier les 71 % qui restent et les gains qu'on peut y faire.

Des initiatives nouvelles sont importantes. Quelqu'un a dit que la diversité en fait partie. Mais, actuellement, beaucoup de postes sont vacants. Plutôt que d'embaucher sans vraiment y réfléchir, pour pourvoir des postes peut-être inutiles ou dans lesquels nous pourrions recycler d'autres employés, profitons du moment pour faire un examen. La COVID nous a donné l'occasion de reformuler les choses, de gagner en efficacité sans devoir renvoyer aucun des membres de nos équipes qui sont ici, aujourd'hui, à notre service. L'occasion est bonne pour que nous nous arrêtions et réfléchissions tout en nous assurant d'amener à leur vitesse de croisière les initiatives importantes — les nouvelles que nous exécutons soit par choix, soit par obligation légale pour les amener à leur plein régime. Mais nous devrions maintenant prendre le temps de préparer soigneusement chaque nouvelle recrue pour un rôle utile et durable, au bon endroit.

Profitons de l'occasion sans faire craindre à nos équipes que c'est une sorte de chasse aux sorcières. Ce n'en est pas une. C'est une rare occasion, comme il ne s'en présente qu'une par génération, pour un examen rationnel, méthodique, avec la direction de l'administration, la meilleure avec qui j'aie travaillé pendant toute ma carrière de sénateur. Je suis si fier de notre équipe. Je crois qu'elle relèvera ce défi avec ceux d'entre nous qui font partie du comité et qui peuvent prendre le temps dont ils disposent pour terminer cet examen. Nous irons vite et efficacement. Nous informerons le comité et, par lui, le public et le Sénat.

[Français]

La sénatrice Saint-Germain : Le sénateur Tannas vient de me donner la meilleure introduction qui soit. Travaillons avec les gestionnaires de l'administration; c'est ce qui est important.

Nous avons réussi à faire bonne figure et nous avons des coûts liés à une installation temporaire de longue durée. Isolons ces coûts, mais surtout, travaillons avec l'administration pour identifier les sources d'économie possibles et les façons plus modernes de faire les choses. Ne nous excluons pas de cet exercice. Je crois que c'est très important.

Je vais déplaire à certains en disant cela, mais je crains énormément que, si l'on retient les services de ce super consultant externe, il prenne des heures à notre administration pour nous dire quoi faire, mais aussi qu'on le paye pour qu'il comprenne la culture, le fonctionnement et les besoins de notre organisation.

Pourquoi ne pas utiliser d'abord notre expertise dans un tel contexte? Nous serons maîtres de juger des résultats et des prochaines étapes.

[English]

Senator C. Deacon: I just want to echo some of the comments that have been made. My mother had a saying, when you have one finger pointing out, you have three fingers pointing back. As senators, we have the answers to the problems and concerns that we have today. That is for us to change and show the leadership as a group, as Senator Dean said. I know that we have a team of people in the administration who are going to do everything they can to magnify our good efforts. But right now, as we reinforce the past and the way we have always done things, they are just following that guidance. So, we have to change. I want to thank you for that.

I did note that there is one item not in the budget — appropriately so because the RFP doesn't close until tomorrow — namely, the environment and sustainability RFP that has been issued. I want to put that on the record. I'm glad there are not a bunch of items in the public right now when the RFP closes tomorrow.

Senator Bovey: Obviously, I feel that I have been well supported and my office has been well supported by HR. By "HR," I mean the staff of the whole organization.

In my prior lives, I have been engaged in many such studies of efficiency within organizations as the world changes around us. They can be very constructive, positive and exciting to do. If we do embark on this — let me call it an efficiency dive — is the administration willing to work with us on this? Can it be a deep, worthwhile, joint venture so that we can aim to meet everybody's goals for an efficient, effective Senate in the 2020s and beyond? Can we all do it together and move forward together? Those are my questions.

The Chair: The work will be given to the Subcommittee on Estimates, or SEBS, and we will see from there. I think we are going to be working with administration on finding the ways to work this out in a coordinated way. It has to be thought out. Right now, we're just giving ideas, but at some point we will have to sit down.

One of the conversations we had about this was looking at maybe doing two or three groups at a time to be able to do the work efficiently at one level and then to work from there. These are just conversations that we have had amongst ourselves, but this hasn't been done in the context of being well thought out and there has been no exchange of ideas. These are just some of the ideas that are coming out.

Senator Bovey: The word that flies to the top for me is that word "with" because I think that's really important. I hope the work is not undertaken in a siloed approach. I think organizations miss something when they are not looking at the integration — the spiderweb, if you like — of the connectedness

[Traduction]

Le sénateur C. Deacon : Je tiens seulement à abonder dans le sens des observations qui ont été faites. Ma mère disait qu'une accusation en attire trois. Nous, les sénateurs, nous avons des réponses aux problèmes et aux inquiétudes d'aujourd'hui. C'est à nous qu'il incombe de nous adapter et de, collectivement, prendre les choses en main, comme le sénateur Dean l'a dit. Nous pouvons compter sur une équipe, dans l'administration, qui fera tout son possible pour démultiplier nos bons efforts. Actuellement, comme nous renforçons le passé et nos traditions immuables, elle ne fait que suivre. Nous devons donc changer. Je tiens à vous en remercier.

J'ai remarqué qu'un poste ne figurait pas dans le budget, pour la bonne raison que l'échéance de la demande de propositions lancée sur l'environnement et la durabilité ne tombe que demain. Je tiens à ce que ça figure dans le compte rendu. Parce que l'échéance est demain, je me réjouis qu'un bon nombre d'articles ne soient pas maintenant connus du public.

La sénatrice Bovey : J'ai manifestement l'impression d'avoir été bien appuyée, et mon bureau également, par les Ressources humaines, c'est-à-dire tout le personnel de cette organisation.

Avant d'être sénatrice, j'ai participé à beaucoup de telles études de l'efficacité à l'intérieur d'organisations, alors que le monde autour de nous changeait. Ces études peuvent être très constructives, avoir des résultats très positifs, et être très excitantes. Si nous entamons une telle plongée — passez-moi le mot — sur l'efficacité, l'administration est-elle désireuse de nous épauler? Est-ce que ça peut être une entreprise commune, intéressante, qui ira en profondeur et qui nous fera espérer d'atteindre les objectifs de tous pour un Sénat efficace des années 2020 et plus? Pouvons-nous tous aussi la faire ensemble et progresser ensemble? Voilà mes questions.

La présidente : La tâche sera confiée au Sous-comité du budget des dépenses. Après, nous verrons. Je pense que nous collaborerons avec l'administration à la recherche de solutions coordonnées. Ça demandera réflexion. Actuellement, nous lançons des idées, mais, à un certain moment, nous devons nous asseoir.

Dans une de nos conversations à ce sujet, il a été envisagé de peut-être faire deux ou trois groupes à la fois, pour travailler efficacement à un niveau avant de passer au suivant. C'était seulement des conversations entre nous, mais qui n'avaient pas lieu dans le contexte d'une action réfléchie et qui n'ont donné lieu à aucun échange d'idées. C'est seulement certaines des idées qui ont jailli.

La sénatrice Bovey : Le mot qui s'impose à mon esprit, c'est « avec », parce que j'aime à croire qu'il est vraiment important. J'espère que cette tâche ne sera pas cloisonnée. D'après moi, les organisations perdent quelque chose quand elles n'envisagent pas d'intégrer — en toile d'araignée, si vous voulez — la

of the various parts. When one spoke is missing on a bicycle wheel, the whole thing stops. I hope that the word “with” flies to the top as well as understanding the interconnectedness of the parts of what we are.

The Chair: Thank you, Senator Bovey. And Senator Yussuff, I apologize.

Senator Yussuff: No need. It’s early morning. We have a whole day to get through. We’ll get there.

Sometimes we reflect when we comment. Senator Tannas gave us a report. I think it’s fair for every senator in this room to have a chance to speak. I didn’t make comments about my friend over there who said something about cutting salary. I wasn’t talking about that. I’m saying that pay equity, as is written in the law, will result in us having to increase the salary of female groups. That’s the reality. Once we do the review, I know what it will entail. I have done this before in my life.

My point is that we can’t have a discussion to help do the things we’re talking about, we’re going to have diversity of opinion. We don’t always have to agree. That’s what’s wonderful about the Senate family. Somehow, we’ll figure it out at the end of the day. I think we need to reflect on the fact that, despite our sensitivities, at times we’ll have disagreement, but, more importantly, I think we care about the institution.

I understand my friend may have taken the comment the wrong way, but the reality is simply to acknowledge the report and vote “yea” or “nay.” You don’t need many of us to come to this meeting. I don’t think anybody is suggesting that. From time to time, we’ll rub each other the wrong way, but let’s be clear: We know what the end objective is. Can we work together to make changes to the institution to make it a better place? There isn’t infinite money to run this organization. I get that. We all know that. We’re practical people.

Having the process clear as to how we are going to do the review is really important because it might help people focus a bit more. It’s a complex organization. There are many different arms to what we need to review. I think those who are going to be part of that need to have it clear as to where you’re starting and where you want to end up. In absence of looking at the whole picture, you are not doing justice to the review of how to make the organization better.

I don’t have the history some may have here, but I think it will be critical for folks who are partaking in that to have a fulsome approach to what they are looking at.

connexité de leurs diverses parties. Quand un rayon de la roue manque, tout s’arrête. Je pense que le mot « avec » s’impose, de même que la compréhension de l’« interconnexité » des parties de ce que nous sommes.

La présidente : Je remercie la sénatrice Bovey et je présente mes excuses au sénateur Yussuff.

Le sénateur Yussuff : Pas la peine. Nous sommes au début de la matinée. Nous avons toute la journée devant nous. Nous y arriverons.

Parfois, nous réfléchissons pendant que nous parlons. Le sénateur Tannas nous a communiqué un rapport. Je pense qu’il est juste que chaque sénateur ici présent ait une chance de s’exprimer. Je n’ai pas fait d’observations sur mon ami, là-bas, qui a évoqué une baisse de salaire. Ce n’était pas le sujet de mon intervention. Je dis que l’équité salariale, celle de la loi, nous obligera à augmenter le salaire des groupes féminins. C’est la réalité. Quand nous aurons fait l’examen, je sais ce que ça impliquera. J’en ai eu l’expérience dans ma vie.

C’est pour dire qu’une discussion ne peut aider à résoudre un problème, à cause de la diversité des opinions. L’accord entre nous n’est pas toujours nécessaire. C’est ce qui est merveilleux dans la famille du Sénat. Mais nous finirons bien par comprendre. Nous devons réfléchir à la possibilité d’éventuels désaccords entre nous, parfois, malgré nos susceptibilités, mais, ce qui est plus important encore, nous nous soucions de l’institution.

Mon ami a peut-être mal pris cette observation, mais le sens des réalités commande simplement de reconnaître le rapport et de voter « oui » ou « non ». L’assistance de cette réunion n’a pas besoin d’être nombreuse. Personne, d’après moi, ne le suggère. De temps à autre, nous nous prendrons mutuellement à rebrousse-poil, mais soyons clairs : nous connaissons l’objectif final. Pouvons-nous travailler ensemble pour changer en mieux l’institution? Pour la faire fonctionner, l’argent ne pousse pas dans les arbres. Je comprends. Nous le savons tous. Nous avons le sens pratique.

Il importe vraiment de voir clairement comment nous réaliserons l’examen, parce que ça pourrait aider à mieux nous focaliser. L’organisation est complexe. Les facettes à examiner sont nombreuses et différentes. Les participants au processus devront s’en représenter clairement le début et la fin. Faute d’examiner la situation globale, on risque de ne pas rendre justice à l’examen des moyens pour améliorer l’organisation.

Je n’ai pas les mêmes antécédents que certains, ici, peuvent avoir, mais je pense que ce sera déterminant pour les participants de disposer d’une méthode complète d’accès à ce qu’ils examinent.

The Chair: The conversation that we're having this morning is important.

Senator Loffreda: First, I thank all my colleagues for their insightful comments. We all come from different backgrounds. I can hear the diversity of the comments. That's what makes for great discussions and great results, so thank you to all my colleagues.

I also want to thank our staff and at the same time wish them a happy holiday.

I sat in on a few Senate Estimates Subcommittee meetings. You know the respect I have for all senators, including those on our SEBS subcommittee. Going forward, I feel that they can do the proper work that is required. I recommend that we approve this report, move forward, take on the challenge that has been put forward this morning and come back with a report saying here is where the value is, here is where we will be adding value and here is where we can do better.

I recommend we adopt this report. We have had this discussion in SEBS. Senator Moncion, you know the discussions we have had. Who doesn't care for a penny is not worth a penny. From what I have seen, the Senate does care for pennies. I think everybody works and tries to be as frugal as possible and bring value as much as possible. Although every organization is different, I think we do things properly. From what I have seen in my 40-plus years experience, this organization has been run as well as any other that I have seen over the years.

Based on our SEBS subcommittee, we will continue to do so. I have confidence. Let's approve this report. Let's take it forward. Let's come back with a detailed report from the SEBS subcommittee and report all in public, being both transparent and accountable. As we say in our Finance Committee — transparent, accountable, predictable. Let's do it. Let's move forward, improve matters and improve things.

Thank you, once again, to all the staff, for all that you do and for everything that is done here.

Senator Seidman: I would like to thank SEBS for the tough work they did on the estimates for the upcoming year and for being completely transparent, which is what you have done. SEBS hasn't tried to paper over the issues here. You have offered us great transparency. We have offered the public great transparency.

You have also offered us a measured approach forward so we can tackle this new era — and it is in many respects — with the administration, who, quite frankly in all my years working on the HR subcommittee, have always jumped in with both feet to whatever challenge we have put in front of them, and there have been many.

La présidente : Cette conversation, ce matin, est importante.

Le sénateur Loffreda : Je remercie d'abord tous mes collègues pour leurs observations judicieuses. Tous nos parcours sont différents. La diversité des observations est évidente. C'est l'ingrédient d'excellentes discussions et de grands résultats. Merci donc à vous tous.

Je tiens également à remercier notre personnel et, en même temps, lui souhaiter de joyeuses Fêtes.

J'ai participé à quelques réunions du Sous-comité du budget des dépenses du Sénat. Vous connaissez le respect que j'éprouve pour tous les sénateurs, notamment ceux de ce sous-comité. Désormais, j'ai l'impression qu'ils peuvent faire le bon travail nécessaire. Je recommande que nous approuvions ce rapport, que nous allions de l'avant, que nous relevions le défi lancé ce matin et que nous revenions avec un rapport qui situera les vraies valeurs, la valeur que nous ajouterons et ce que nous pourrions améliorer.

Adoptons ce rapport. Nous avons eu cette discussion au sous-comité. La sénatrice Moncion connaît celles que nous avons eues. Celui qui ne se soucie pas d'un sou n'en vaut pas un. D'après ce que j'ai vu, le Sénat s'en soucie. Tous visent à être aussi économes que possible et à ajouter autant de valeur que possible. Même si chaque organisation est différente, je pense que nous faisons les choses convenablement. D'après ce que j'ai vu en mes 40 années et plus d'expérience, cette organisation a été aussi bien administrée que n'importe quelle autre qu'il m'ait été donné de voir au fil des ans.

Si je me fie à notre Sous-comité du budget des dépenses du Sénat, nous continuerons de l'être. J'ai confiance. Allons de l'avant. Revenons avec un rapport détaillé de ce sous-comité et révélons tout en public, en étant transparents et en nous responsabilisant. Comme nous le disons dans notre Comité des finances : transparents, responsables, prévisibles. Faisons-le. Allons de l'avant, améliorons la situation, améliorons les choses.

Merci encore à tout le personnel de ce qu'il fait et de tout ce qui s'accomplit ici.

La sénatrice Seidman : Je remercie le Sous-comité du budget des dépenses du Sénat de son travail acharné sur le budget des dépenses du prochain exercice et de sa transparence complète, un accomplissement. Il n'a pas tenté de dissimuler les problèmes. Il nous a offert beaucoup de transparence. Nous avons offert beaucoup de transparence au public.

Vous nous avez également offert une méthode mesurée pour maîtriser l'ère nouvelle — elle l'est sous de nombreux rapports — avec l'administration qui, bien honnêtement, pendant toutes les années que j'ai siégé au Sous-comité des ressources humaines, est toujours intervenue pour relever les défis que nous lui avons lancés et qui n'étaient pas peu nombreux.

We now have a proposal and, more than that, we have an addendum that Senator Tannas offered us, which was a freeze on hiring and an efficiency review. I think that is a wise approach going forward.

I thank you for that. We all have put forward our opinions on the situation but I think we have a positive, constructive way forward here. I see that with optimism, frankly.

Senator Tannas: I agree with the comments that have been made by Senator Loffreda. What we should do is approve the budget, which includes an increase in the head count, and also approve or direct SEBS and the administration to work together on an efficiency review to look at what can be done to provide more efficient service, while also implementing the wide range of new initiatives — required initiatives — that need to be implemented in 2023-24. With respect to a pause on hiring, the pause would be there, but the steering committee, between now and a report back to this committee, would be empowered to provide exceptions to the hiring pause.

The Chair: Now, with what you have said, I recommend that we take the transcript. So you have all heard what has been said by Senator Tannas, and we will add it to the motion that is going put forward for discussion or for a vote or a choice this morning. Instead of me trying to repeat all of what you said, we will take the transcript, add it to the motion. Are we agreement with this, colleagues?

Some Hon. Senators: Yes.

The Chair: All right.

Senator Plett: Are we in agreement with the budget? Is that what you're asking?

The Chair: With adding, from the transcript, the information that Senator Tannas — we would add that to the motion that will be presented right now. We don't have the transcript, but we have all heard what he has said. As I said, instead of me repeating or rephrasing, I would rather use his wording, and —

Senator Plett: First of all, yes, I agree with that. My question was whether this is not a vote on the budget yet. You're asking whether —

The Chair: We're going to the vote on the budget with that added to it. Okay? Clear? All right.

Seeing no more questions or comments — you are the mover, Senator Tannas?

Senator Tannas: I am.

Nous avons maintenant une proposition et, en plus, un addenda, que le sénateur Tannas nous a offerts, qui comporte un gel de l'embauche et un examen de l'efficacité. Je pense que nous abordons l'avenir avec sagesse.

Je vous en remercie. Nous avons tous exprimé nos opinions sur la situation, mais je pense que nous serons positifs et constructifs. J'entrevois franchement les choses avec optimisme.

Le sénateur Tannas : Je suis d'accord avec le sénateur Loffreda. Approuvons le budget, qui prévoit une augmentation des effectifs et approuvons la collaboration entre le sous-comité et l'administration ou chargeons-les d'un examen de l'efficacité pour découvrir les moyens à appliquer pour rendre le service plus efficace, tout en mettant en œuvre une large gamme d'initiatives nouvelles — obligatoires — pendant l'exercice 2023-2024. On mettrait l'embauche en veilleuse, mais le comité de direction, d'ici la parution de son rapport, pourrait exceptionnellement l'autoriser dans certains cas.

La présidente : Après ce que nous venons d'entendre, je vous invite tous à vous référer à la transcription. Vous avez tous entendu le sénateur Tannas, et nous ajouterons ses propos à la motion dont nous proposerons la discussion ou la mise aux voix ou que nous pourrions choisir d'adopter ce matin. Plutôt que d'essayer de répéter tout ce qu'il a dit, je propose que nous ajoutions le passage voulu de la transcription à la motion. Chers collègues, êtes-vous d'accord sur cette façon de faire?

Des voix : Oui.

La présidente : Très bien.

Le sénateur Plett : Demandez-vous si nous approuvons le budget?

La présidente : En ajoutant, à partir de la transcription, les renseignements du sénateur Tannas — nous les ajouterons au texte de la motion que nous déposerons tout de suite. Nous n'avons pas la transcription, mais nous avons tous entendu ce qu'il a dit. Comme je l'ai dit, au lieu de me répéter ou de le reformuler, je préfère le citer, et...

Le sénateur Plett : D'abord, oui, je suis d'accord avec cette façon de faire. Je voulais savoir si ce n'était pas déjà un vote sur le budget. Vous demandez si...

La présidente : Le vote portera sur le budget augmenté de cet ajout. D'accord? Entendu? Très bien.

Comme il ne semble plus y avoir de questions ni d'observations... Je demande au sénateur Tannas de bien vouloir proposer la motion.

Le sénateur Tannas : Je la propose.

The Chair: It was moved:

That the eleventh report from the Subcommittee on Senate Estimates relating to the Main Estimates for 2023-2024 be adopted with the comments that were provided by Senator Tannas and that it be presented to the Senate this afternoon.

Are we in agreement, colleagues?

Some Hon. Senators: On division.

The Chair: The motion is carried, on division. Thank you, colleagues.

Are there any other comments or questions for the good of this committee? If not, I will take the time to thank everyone who has worked diligently on this this morning. I want to thank the staff. I want to thank everyone for making this committee work so well. I want to thank the administration for making my life easier. I didn't say "easy," but "easier." I want to wish everyone rest during this holiday season and hope that you enjoy your time with your families and friends and that you come back in good spirits and health in the New Year. On this note, thank you, colleagues. We are adjourned.

(The committee adjourned.)

La présidente : Il est proposé :

Que le onzième rapport du Sous-comité du budget des dépenses du Sénat, portant sur le Budget principal des dépenses de 2023-2024 et augmenté des observations du sénateur Tannas, soit adopté, puis présenté au Sénat cet après-midi.

Sommes-nous d'accord, chers collègues?

Des voix : Avec dissidence.

La présidente : La motion est adoptée avec dissidence. Merci, chers collègues.

Y a-t-il d'autres observations ou questions pour le bien de notre comité? Sinon, je prends le temps de remercier tous ceux qui ont travaillé avec diligence sur cette question, ce matin. Je tiens à remercier le personnel, tous ceux qui contribuent aussi au bon fonctionnement de notre comité ainsi que l'administration qui me facilite la vie. Je souhaite que chacun se repose pendant les fêtes de Noël et du Nouvel An et qu'il profite de bons moments avec sa famille et ses amis pour revenir en bonne forme l'année prochaine. Sur cette note, merci encore, chers collègues. La séance est levée.

(La séance est levée.)
