

SENATE



SÉNAT

CANADA

First Session
Forty-second Parliament, 2015-16

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

NATIONAL FINANCE

Chair:
The Honourable LARRY SMITH

Tuesday, September 27, 2016 (in camera)
Tuesday, October 4, 2016
Wednesday, October 5, 2016

Issue No. 14

Consideration of a draft agenda (future business)

and

Fourth, fifth and sixth meetings:
Study on the federal government's multi-billion dollar
infrastructure funding program

WITNESSES:
(See back cover)

Première session de la
quarante-deuxième législature, 2015-2016

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

FINANCES NATIONALES

Président :
L'honorable LARRY SMITH

Le mardi 27 septembre 2016 (à huis clos)
Le mardi 4 octobre 2016
Le mercredi 5 octobre 2016

Fascicule n° 14

Étude d'un projet d'ordre du jour (travaux futurs)

et

Quatrième, cinquième et sixième réunions :
Étude sur le programme de plusieurs milliards de dollars
du gouvernement fédéral pour le financement des
infrastructures

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)

STANDING SENATE COMMITTEE ON
NATIONAL FINANCE

The Honourable Larry Smith, *Chair*

The Honourable Anne C. Cools, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Andreychuk	Marshall
Beyak	Mitchell
* Carignan, P.C.	Neufeld
(or Martin)	Pratte
Cowan	Tkachuk
Eaton	
* Harder, P.C.	
(or Bellemare)	

*Ex officio members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 12-5, membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Tkachuk replaced the Honourable Senator Mockler (*October 5, 2016*).

The Honourable Senator Beyak replaced the Honourable Senator Ataullahjan (*October 5, 2016*).

The Honourable Senator Neufeld replaced the Honourable Senator Tkachuk (*October 5, 2016*).

The Honourable Senator Mockler replaced the Honourable Senator Batters (*October 5, 2016*).

The Honourable Senator Moore was removed from the membership of the committee, substitution pending (*October 4, 2016*).

The Honourable Senator Tkachuk replaced the Honourable Senator Neufeld (*October 3, 2016*).

The Honourable Senator Batters replaced the Honourable Senator Mockler (*October 3, 2016*).

The Honourable Senator Moore was added to the membership (*September 29, 2016*).

The Honourable Senator Campbell was removed from the membership of the committee, substitution pending (*September 29, 2016*).

The Honourable Senator Cowan was added to the membership (*August 23, 2016*).

The Honourable Senator Neufeld replaced the Honourable Senator Patterson (*June 21, 2016*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES
FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Larry Smith

Vice-présidente : L'honorable Anne C. Cools

et

Les honorables sénateurs :

Andreychuk	Marshall
Beyak	Mitchell
* Carignan, C.P.	Neufeld
(ou Martin)	Pratte
Cowan	Tkachuk
Eaton	
* Harder, C.P.	
(ou Bellemare)	

* Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 12-5 du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénateur Tkachuk a remplacé l'honorable sénateur Mockler (*le 5 octobre 2016*).

L'honorable sénatrice Beyak a remplacé l'honorable sénatrice Ataullahjan (*le 5 octobre 2016*).

L'honorable sénateur Neufeld a remplacé l'honorable sénateur Tkachuk (*le 5 octobre 2016*).

L'honorable sénateur Mockler a remplacé l'honorable sénatrice Batters (*le 5 octobre 2016*).

L'honorable sénateur Moore a été retiré de la liste des membres du comité, remplacement à venir (*le 4 octobre 2016*).

L'honorable sénateur Tkachuk a remplacé l'honorable sénateur Neufeld (*le 3 octobre 2016*).

L'honorable sénatrice Batters a remplacé l'honorable sénateur Mockler (*le 3 octobre 2016*).

L'honorable sénateur Moore a été ajouté à la liste des membres du comité (*le 29 septembre 2016*).

L'honorable sénateur Campbell a été retiré de la liste des membres du comité, remplacement à venir (*le 29 septembre 2016*).

L'honorable sénateur Cowan a été ajouté à la liste des membres du comité (*le 23 août 2016*).

L'honorable sénateur Neufeld a remplacé l'honorable sénateur Patterson (*le 21 juin 2016*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, September 27, 2016
(39)

[Translation]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day in camera at 9:03 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Larry Smith, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Cowan, Eaton, Marshall, Mockler, Neufeld, Pratte and Smith (8).

In attendance: Alex Smith and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, February 23, 2016, the committee continued its study on the federal government's multi-billion dollar infrastructure funding program. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 7.*)

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room for the in camera meeting.

Pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee considered a draft agenda (future business).

At 9:35 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Tuesday, October 4, 2016
(40)

[Translation]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:31 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Larry Smith, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Batters, Cools, Cowan, Eaton, Marshall, Mitchell, Moore, Pratte, Smith and Tkachuk (11).

In attendance: Alex Smith and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

At 9:32 a.m., the chair informed the committee of the vacancy in the office of deputy chair and asked that nominations be put forward to fill it.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 27 septembre 2016
(39)

[Français]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit à huis clos aujourd'hui, à 9 h 3, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Larry Smith (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Cowan, Eaton, Marshall, Mockler, Neufeld, Pratte et Smith (8).

Également présents : Alex Smith et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 23 février 2016, le comité poursuit son étude sur le programme de plusieurs milliards de dollars du gouvernement fédéral pour le financement des infrastructures. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 7 des délibérations du comité.*)

Il est convenu que le personnel des sénateurs soit autorisé à demeurer dans la pièce durant la partie de la réunion tenue à huis clos.

Conformément à l'article 12-16(1)d) du Règlement, le comité examine un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

À 9 h 35, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mardi 4 octobre 2016
(40)

[Français]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 31, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Larry Smith (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Batters, Cools, Cowan, Eaton, Marshall, Mitchell, Moore, Pratte, Smith et Tkachuk (11).

Également présents : Alex Smith et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

À 9 h 32, le président informe le comité de la vacance du poste de vice-président et demande que des candidatures soient proposées pour le pourvoir.

The Honourable Senator Moore moved:

That the Honourable Senator Cools be deputy chair of the committee.

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

At 9:37 a.m., pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, February 23, 2016, the committee continued its study on the federal government's multi-billion dollar infrastructure funding program. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 7.*)

WITNESSES:

C.D. Howe Institute:

Benjamin Dachis, Associate Director, Research.

Canadian Chamber of Commerce:

Ryan Greer, Director, Transportation and Infrastructure Policy.

As an individual:

John Law, President and CEO, Lawmark International.

Mr. Dachis, Mr. Greer and Mr. Law made statements and answered questions.

At 11:03 a.m., the committee suspended.

At 11:06 a.m., pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee resumed in camera to consider a draft agenda (future business).

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room for the in camera meeting.

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

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, October 5, 2016
(41)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p. m., in room 2, Victoria Building, the chair, the Honourable Larry Smith, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Cools, Cowan, Eaton, Marshall, Mitchell, Pratte, Smith and Tkachuk (9).

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

In attendance: Alex Smith and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

L'honorable sénateur Moore propose :

Que l'honorable sénatrice Cools soit élue vice-présidente du comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

À 9 h 37, conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 23 février 2016, le comité poursuit son étude sur le programme de plusieurs milliards de dollars du gouvernement fédéral pour le financement des infrastructures. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 7 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Institut C.D. Howe :

Benjamin Dachis, directeur associé, Recherche.

Chambre de commerce du Canada :

Ryan Greer, directeur, Politiques du transport et de l'infrastructure.

À titre personnel :

John Law, président-directeur général, Lawmark International.

MM. Dachis, Greer et Law font chacun une déclaration puis répondent aux questions.

À 11 h 3, la séance est suspendue.

À 11 h 6, conformément à l'article 12-16(1)(d) du Règlement, la séance se poursuit à huis clos afin que le comité examine un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

Il est convenu que le personnel des sénateurs soit autorisé à demeurer dans la pièce durant la partie de la réunion tenue à huis clos.

À 11 h 15, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 5 octobre 2016
(41)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, dans la pièce 2 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Larry Smith (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Cools, Cowan, Eaton, Marshall, Mitchell, Pratte, Smith et Tkachuk (9).

Autre sénatrice présente : L'honorable sénatrice Ataullahjan (1).

Également présents : Alex Smith et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, February 23, 2016, the committee continued its study on the federal government's multi-billion dollar infrastructure funding program. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No 7.*)

WITNESSES:

Infrastructure Ontario:

Bert Clark, President and CEO.

Office of the Parliamentary Budget Officer:

Jean-Denis Fréchette, Parliamentary Budget Officer;

Mostafa Askari, Assistant Parliamentary Budget Officer;

Peter Weltman, Senior Director, Costing and Program Analysis.

Office of the Auditor General of Canada:

Julie Gelfand, Commissioner of the Environment and Sustainable Development.

Kimberley Leach, Principal.

Mr. Clark made a statement and answered questions.

At 7:24 p.m., the committee suspended.

At 7:28 p.m., the committee resumed.

Ms. Gelfand, Mr. Fréchette and Mr. Weltman made statements and, with Mr. Askari and Ms. Leach, answered questions.

At 8:32 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 23 février 2016, le comité poursuit son étude sur le programme de plusieurs milliards de dollars du gouvernement fédéral pour le financement des infrastructures. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 7 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Infrastructure Ontario :

Bert Clark, président et chef de la direction.

Bureau du directeur parlementaire du budget :

Jean-Denis Fréchette, directeur parlementaire du budget;

Mostafa Askari, directeur parlementaire adjoint du budget;

Peter Weltman, directeur principal, Analyse des coûts et des programmes.

Bureau du vérificateur général du Canada :

Julie Gelfand, commissaire à l'environnement et au développement durable.

Kimberley Leach, directrice principale.

M. Clark fait une déclaration et répond aux questions.

À 19 h 24, la séance est suspendue.

À 19 h 28, la séance reprend.

Mme Gelfand, M. Fréchette et M. Weltman font chacun une déclaration puis, avec M. Askari et Mme Leach, répondent aux questions.

À 20 h 32, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Gaëtane Lemay

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, October 4, 2016

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:31 a.m. to study the federal government's multi-billion dollar infrastructure funding program.

Senator Larry W. Smith (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: Good morning, colleagues. Welcome to this meeting of the National Finance Committee.

Before we get to our witnesses and our discussion today, I'd like to bring to your attention that with the withdrawal of Senator Campbell from our committee membership last week, we are without a deputy chair. The question I'm asking, colleagues, is the following: Should we proceed to the election of a deputy chair?

Hon. Senators: Agreed.

The Chair: I'd like to remind honourable senators that the process to elect a deputy chair is similar to that to elect the chair. In conducting the election of the deputy chair, the chair will ask if there are any nominations. If there is more than one nomination, the chair must put the question on each motion in turn in the order that they were received. Only one question may be considered at any time. Votes are initially taken by voice; the chair shall carry the motion and make judgment of the results. I'm now ready to receive nominations. Are there any nominations?

Senator Moore: I nominate Senator Anne Cools as Deputy Chair of the Standing Senate Committee on National Finance.

The Chair: Thank you, sir. Are there any other nominations? There do not seem to be any other nominations.

Senator Tkachuk: I move that nominations close.

The Chair: I'll call the motion. All for?

Hon. Senators: Agreed.

The Chair: Any opposed? Congratulations. We have a new deputy chair, Senator Anne Cools.

Senator Cools: I remember when I was deputy chair to him.

Senator Tkachuk: That's right. I remember too.

The Chair: History has a way of repeating itself. Thank you. After our session ends, we have a couple of housekeeping issues that I'd like to bring to our colleagues. It will not take long, so we'll manage ourselves accordingly. Just give me five to ten minutes and we will do our housekeeping measures after the meeting.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 4 octobre 2016

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 31, pour procéder à l'étude sur le programme de plusieurs milliards de dollars du gouvernement fédéral pour le financement des infrastructures.

Le sénateur Larry W. Smith (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Bonjour, mesdames et messieurs, et bienvenue à cette séance du Comité des finances nationales.

Avant d'entendre nos témoins et d'entreprendre nos travaux aujourd'hui, je voudrais attirer votre attention sur le fait que nous n'avons pas de vice-président, le sénateur Campbell ayant quitté notre comité la semaine dernière. Je vous demande donc si nous devrions procéder à l'élection d'un vice-président.

Des voix : Oui.

Le président : J'aimerais vous rappeler que le processus d'élection du vice-président est similaire à celui de l'élection du président. Lors de l'élection du vice-président, le président demandera si des noms sont proposés. Si plus d'un nom est proposé, le président les mettra aux voix sous forme de motion dans l'ordre où ils ont été soumis. Une seule motion peut être mise aux voix à la fois. Nous procédons initialement à des votes par oui ou non. Le président présentera la motion et jugera des résultats. Je suis maintenant prêt à recevoir des candidatures. Est-ce que quelqu'un souhaite proposer un nom?

Le sénateur Moore : Je propose la sénatrice Anne Cools à titre de vice-présidente du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Le président : Merci, monsieur. Y a-t-il d'autres propositions? Il ne semble pas y en avoir d'autres.

Le sénateur Tkachuk : Je propose de clore le processus de candidatures.

Le président : Je vais mettre la motion aux voix. Êtes-vous en faveur de la motion?

Des voix : Oui.

Le président : Est-ce que quelqu'un s'y oppose? Félicitations. Nous avons une nouvelle vice-présidente en la personne de la sénatrice Anne Cools.

La sénatrice Cools : Je me souviens d'avoir été sa vice-présidente.

Le sénateur Tkachuk : C'est vrai. Je m'en souviens aussi.

Le président : L'histoire se répète toujours. Merci. Après notre séance, nous voudrions présenter quelques questions de gestion interne à nos collègues. Cela ne sera pas long; nous gérerons donc notre temps en conséquence. Accordez-moi simplement 5 à 10 minutes et nous nous occuperons de ces questions après la séance.

Welcome to the Standing Senate Committee on National Finance. Colleagues and members of the viewing public, the mandate of the committee is to examine matters relating to federal estimates, generally, as well as government finance. Today we continue our study on the design and delivery of the federal government's multi-billion-dollar infrastructure funding program.

My name is Larry Smith, senator from Quebec. I chair the committee. Let me introduce, briefly, other members of our committee. To my right, Senator David Tkachuk, Senator Nicole Eaton, Senator Elizabeth Marshall, Senator Anne Cools, and Senator Raynell Andreychuk. Judge, nice to see you. To my left, Senator Wilfred Moore, Senator Grant Mitchell, Senator André Pratte, Senator Jim Cowan and Senator Denise Batters. Welcome.

[Translation]

We have invited the authors of reports that were published recently and that are relevant to our study. The titles of these reports and the hyperlinks to them were provided to committee members last week.

[English]

I'd like to introduce our witnesses. First, from the C.D. Howe Institute, we welcome Benjamin Dachis, Associate Director, Research. He is here to speak to the report published by the institute in January entitled *Getting More Buildings for our Bucks: Canadian Infrastructure Policy in 2016*.

Then, we will hear from Ryan Greer, Director, Transportation and Infrastructure Policy at the Canadian Chamber of Commerce. Ryan, welcome. The chamber published a report in December 2013 entitled *The Foundations of a Competitive Canada: The Need for Strategic Infrastructure Investment*.

[Translation]

The French title is: *Les bases d'un Canada compétitif: la nécessité d'investir de façon stratégique dans les infrastructures*.

[English]

Mr. Greer is prepared to speak to it, but also to another more recent report that the Canadian Chamber of Commerce also published, in June 2016, entitled *The Infrastructure that Matters Most: The Need for Investment in Canada's Trade Infrastructure*.

[Translation]

The French title of the report is: *Les infrastructures les plus importantes: La nécessité d'investir dans les infrastructures commerciales du Canada*.

Bienvenue devant le Comité sénatorial permanent des finances nationales. Distingués collègues et membres de l'audience, le comité a pour mandat d'examiner les questions qui concernent les budgets fédéraux en général et les finances gouvernementales. Nous poursuivons aujourd'hui notre étude sur la conception et la mise en œuvre du programme de plusieurs milliards de dollars du gouvernement fédéral pour le financement des infrastructures.

Je m'appelle Larry Smith, sénateur du Québec et président du comité. Permettez-moi de vous présenter brièvement les autres membres de notre comité. À ma droite se trouvent le sénateur David Tkachuk, la sénatrice Nicole Eaton, la sénatrice Elizabeth Marshall, la sénatrice Anne Cools et la sénatrice Raynell Andreychuk. Madame la juge, je suis enchanté de vous voir. À ma gauche se trouvent le sénateur Wilfred Moore, le sénateur Grant Mitchell, le sénateur André Pratte, le sénateur Jim Cowan et la sénatrice Denise Batters. Bienvenue.

[Français]

Nous avons invité les auteurs de rapports qui ont été publiés récemment et qui sont pertinents à notre sujet d'étude. Les titres de ces rapports et les hyperliens y donnant accès ont été communiqués aux membres la semaine dernière.

[Traduction]

Je voudrais présenter nos témoins. Nous recevons d'abord Benjamin Dachis, directeur associé, Recherche, de l'Institut C.D. Howe, qui témoigne pour traiter du rapport intitulé *Getting More Buildings for our Bucks: Canadian Infrastructure Policy in 2016*, publié par l'institut en janvier.

Nous entendrons ensuite Ryan Greer, directeur, Politiques du transport et de l'infrastructure, de la Chambre de commerce du Canada. Bienvenue, Ryan. La chambre a publié en décembre 2013 un rapport intitulé *The Foundations of a Competitive Canada: The Need for Strategic Infrastructure Investment*.

[Français]

Le titre en français est le suivant : *Les bases d'un Canada compétitif: la nécessité d'investir de façon stratégique dans les infrastructures*.

[Traduction]

M. Greer est prêt à en parler, mais la Chambre de commerce du Canada a également publié un rapport plus récent, en juin 2016, qui s'intitule *The Infrastructure that Matters Most: The Need for Investment in Canada's Trade Infrastructure*.

[Français]

En français, le rapport s'intitule *Les infrastructures les plus importantes: La nécessité d'investir dans les infrastructures commerciales du Canada*.

[English]

The report was actually penned by Mr. John Law. As former football players, we hated each other on the field, but John was part of the Blue Bombers operation. We invited the author to speak to the report. Mr. Law is President and CEO of Lawmark International.

We thank you all for being with us today. We'd like to hear from you and what you consider the main conclusions of each of the reports that I mentioned. Each of you has an opening statement. We will begin with Mr. Dachis, then Mr. Greer and finally Mr. Law, followed by a question period. Please begin.

Benjamin Dachis, Associate Director, Research, C.D. Howe Institute: Thank you very much, senators, for inviting me. As Senator Smith mentioned, I'm Benjamin Dachis, Associate Director of Research at the C.D. Howe Institute. We are a national, non-partisan, public policy think tank.

I'm going to discuss the recommendations of our recent report, *Getting More Buildings for our Bucks: Canadian Infrastructure Policy in 2016*. If you don't have it in front of you, I brought a few copies for some light bedtime reading.

I'm going to discuss three recommendations from the report: first, limit grants to lower-tier governments, so only those based on transparent formulas; second, improve project selection; and third, design an infrastructure agency focused on encouraging private sector investment.

First, Ottawa often does not need to give grants. Grants can lead local governments to spend more —

The Chair: Can you repeat what you just said? Just the last bit; the sound bite.

Mr. Dachis: First, Ottawa often does not need to give grants. Good to go?

The Chair: Sure.

Mr. Dachis: Grants can lead local governments to spend more on low-value-for-money projects or else risk losing access to federal funds. Federal government grants for infrastructure are best when there is some form of interjurisdictional spillover. For example, international gateways often expand trade and are suitable projects for Ottawa to support.

Another example is that the spending by a lower level of government may result in higher incomes for local residents. That then results in higher tax revenues accruing to the federal government. When designing the formula for project-specific

[Traduction]

Ce rapport a été rédigé par M. John Law. À titre d'anciens joueurs de football, nous nous détestions sur le terrain, mais John faisait partie des Blue Bombers. Nous avons invité cet auteur à parler de son rapport. M. Law est président-directeur général de Lawmark International.

Nous vous remercions tous de comparaître aujourd'hui. Nous aimerions vous entendre et savoir ce que vous considérez comme étant les principales conclusions de chacun des rapports que j'ai évoqués. Chacun d'entre vous a un exposé à faire. Nous commencerons par M. Dachis, puis nous entendrons M. Greer et M. Law, après quoi nous vous interrogerons. Vous avez la parole.

Benjamin Dachis, directeur associé, Recherche, Institut C.D. Howe : Merci beaucoup, sénateurs, de m'avoir invité. Comme le sénateur Smith l'a indiqué, je m'appelle Benjamin Dachis et je suis directeur de recherche associé à l'Institut C.D. Howe, un groupe de réflexion national et impartial en matière de politique publique.

Je vais traiter des recommandations figurant dans notre récent rapport intitulé *Getting More Buildings for our Bucks : Canadian Infrastructure Policy in 2016*. Si vous ne l'avez pas devant vous, j'en ai apporté quelques exemplaires comme lecture de chevet.

Je vais parler de trois recommandations du rapport, soit le besoin de limiter les subventions octroyées aux administrations locales et de n'en accorder qu'aux projets fondés sur des formules transparentes; d'améliorer la sélection des projets; et d'établir un organisme axé sur l'infrastructure qui encouragera les investissements du secteur privé.

En premier lieu, Ottawa n'a souvent pas besoin d'accorder des subventions. Ces dernières peuvent inciter les administrations locales à dépenser plus...

Le président : Pouvez-vous répéter ce que vous venez dire? Juste le dernier passage.

M. Dachis : En premier lieu, Ottawa n'a souvent pas besoin d'accorder des subventions. Est-ce que ça va?

Le président : Oui.

M. Dachis : Les subventions peuvent inciter les administrations locales à dépenser plus pour des projets de faible rentabilité, de peur de ne plus avoir accès aux fonds fédéraux. Les subventions du gouvernement fédéral en matière d'infrastructure excellent lorsque le projet génère une certaine forme de retombées pour plusieurs parties. Par exemple, les portes d'entrée internationales accroissent le commerce et constituent des projets pertinents qu'Ottawa peut appuyer.

Sachez en outre que les dépenses d'une administration locale peuvent mener à une augmentation de revenu pour les résidents, qui paieront alors plus d'impôt au gouvernement fédéral. Au moment d'établir la formule pour des subventions visant des

grants, the federal government should be quantifying the extent of these spillovers for these projects and only support infrastructure to the extent that it's best placed to support these spillovers.

Second, all governments need to improve the project selection process. All major infrastructure investments should be subject to cost-benefit analysis. This seems pretty self-evident, doesn't it? But it just doesn't happen. Consistent business cases need to be in place across governments for all major investments. This should be done at a cross-governmental office, such as the federal Treasury Board. That would be a good time to calculate some of the federal funding that I just mentioned based on these spillovers that we discuss in more detail in the report.

A federal infrastructure bank could take on the combined roles of the funder for local projects but also require greater rigour of investment prioritization and cost-benefit analysis. This would differ slightly from the federal government's campaign commitment to use such a bank to lend to lower-tier governments based on the federal government's lower cost of borrowing, but such an organization could merge in the functions of, say, PPP Canada, which is a federal corporation that lends P3 expertise around the country.

This gets me to my third and final point, which builds on what we have in the report published in January 2016, which is the need to create the right federal institutions to enable more private investment in infrastructure and encourage all levels of governments to open opportunities for investments.

Canada's pension funds have invested tens of billions of dollars in infrastructure worldwide that pays for the pensions of nearly every Canadian. These pension funds need to invest abroad because Canadian governments don't open up investment opportunities here. Institutional investment in infrastructure is going to benefit the overall economy, too. We have to remember that when a government finances a project with taxes, that creates an economic harm. If governments were instead to rely on institutional investment, there would be no economic harm due to tax financing.

Keep in mind that the federal government owns few assets compared to the larger opportunities in provincial and municipal asset recycling. Although the federal government could unilaterally take action on seeking private investment in assets ranging from airports and seaports to Canada Post and VIA Rail, more than 90 per cent of user-fee-based assets that are ideal for institutional investors are in provincial and municipal hands.

projets en particulier, le gouvernement fédéral devrait quantifier l'ampleur de ces retombées et appuyer uniquement les projets d'infrastructure qui pourront le mieux optimiser ces retombées.

En deuxième lieu, tous les gouvernements doivent améliorer leur processus de sélection de projets. Tous les grands investissements en infrastructure devraient être assujettis à des analyses de rentabilité. Cela devrait aller de soi, n'est-ce pas, mais ce n'est pas le cas. Il faudrait avoir recours partout au gouvernement à des analyses de rentabilité pour tous les investissements d'envergure. Ces analyses devraient être effectuées par un bureau pangouvernemental, comme le Conseil du Trésor fédéral. L'étape de l'analyse de rentabilité serait en outre le bon moment pour calculer le montant de la subvention fédérale en fonction des retombées, comme je l'ai indiqué précédemment.

Une banque d'infrastructure pourrait à la fois accorder les fonds pour les projets locaux et appliquer des normes plus rigoureuses pour la hiérarchisation des investissements et l'analyse de rentabilité. Cette approche serait quelque peu différente de l'engagement pris par le gouvernement fédéral au cours de la campagne, selon lequel il utiliserait une banque de ce type pour consentir des prêts aux administrations locales en fonction des coûts de prêt moins élevés dont il bénéficie. Une organisation de ce type pourrait en outre intégrer les fonctions de PPP Canada, par exemple, un organisme fédéral qui offre des services d'experts relativement aux projets PPP partout au pays.

Voilà qui m'amène à mon troisième et dernier point, lequel fait fond sur le contenu du rapport publié en janvier 2016 : il s'agit de la nécessité d'établir les bonnes institutions fédérales afin de mobiliser davantage d'investissements privés dans l'infrastructure et d'encourager tous les ordres du gouvernement à créer des occasions d'investissement.

Les fonds de pension du Canada ont investi des dizaines de milliards de dollars en infrastructure partout dans le monde afin de payer les pensions des Canadiens. Ces fonds doivent investir à l'étranger parce que les gouvernements canadiens ne créent pas d'occasion d'investissement. Par ailleurs, l'investissement dans l'infrastructure par des institutions aura des effets bénéfiques sur l'ensemble de l'économie. Il ne faut pas oublier que le financement de projet à l'aide des fonds publics entraîne un préjudice économique. Si les gouvernements avaient plutôt recours aux investissements institutionnels, ils élimineraient ce préjudice inhérent au financement public.

Il faut garder à l'esprit que le gouvernement fédéral possède peu d'actifs comparativement aux occasions plus nombreuses découlant du recyclage d'actifs provinciaux et municipaux. Même si le gouvernement pourrait prendre des mesures unilatérales pour favoriser l'investissement privé dans des actifs comme les aéroports et les ports, Postes Canada et VIA Rail, plus de 90 p. 100 des actifs à services payants idéaux pour les investisseurs institutionnels se trouvent entre les mains des gouvernements provinciaux.

Infrastructure Australia provides a potential template for a Canadian infrastructure bank. Infrastructure Australia has a prioritization and project-selection expertise and mandate. Australia's initiative also provides states with federal funding of up to 15 per cent of the sale value of an existing asset. This is sound economics to reduce the harm of taxation to finance new infrastructure, and it provides pensioners with the returns they need to have a good retirement.

The next step that this government should be thinking about is in anticipation of opening up the ownership of infrastructure to create the appropriate regulatory environment that would apply to both government and privately owned infrastructure. Creating an arm's-length regulatory agency for major infrastructure can have numerous benefits, independent of whether governments sell a stake in an asset.

In conclusion, federal infrastructure policy should have three priorities: one, limit grants to lower-tier governments to cases when Ottawa does have a clear role to play; two, improve project selection; and, three, create the conditions for institutional investment in critical public infrastructure. With that, I turn it over to my fellow witnesses and look forward to your questions.

Ryan Greer, Director, Transportation and Infrastructure Policy, Canadian Chamber of Commerce: Thank you, chair and senators, for inviting the Canadian Chamber of Commerce to take part in your study on the federal infrastructure agenda. As you can imagine, the Chamber and our network of over 200,000 businesses have a strong interest in the outcome of decisions that will be made in the coming months by the government that will really drive public sector infrastructure investment in Canada for the next decade.

As a result, we have been doing a lot of work in this space. This includes the two reports the chair mentioned in his introduction. One is *The Foundations of a Competitive Canada*, which is about structural decisions the government can make to make more effective and efficient infrastructure investments. It makes the case for things that Ben was talking about, including improved asset management and how the government can better make use of P3s.

We released another report just last June that John authored for us, entitled *The Infrastructure that Matters Most*. Here we were making the case for increased investment and focus in specifically Canada's trade infrastructure. We're also working on another infrastructure report, which we plan to release in the coming months.

Infrastructure Australia est un modèle potentiel pour la banque d'infrastructure du Canada. Infrastructure Australia a un mandat et de l'expertise dans la hiérarchisation et la sélection des projets. En outre, l'initiative australienne offre aux États du financement fédéral allant jusqu'à 15 p. 100 de la valeur de vente des actifs existants. C'est là une mesure économique saine qui permet de réduire le préjudice causé par le financement des nouvelles infrastructures par les fonds publics et d'offrir aux pensionnés le rendement dont ils ont besoin pour profiter d'une bonne retraite.

La prochaine mesure que le gouvernement devrait envisager en vue de permettre la propriété de l'infrastructure est la création d'un milieu réglementaire approprié qui s'appliquerait tant à l'infrastructure gouvernementale qu'à l'infrastructure privée. La création d'un organisme de réglementation indépendant pour les grands projets d'infrastructure peut avoir de nombreux avantages, que les gouvernements offrent ou non une part de l'actif.

Je conclurai en disant que la politique fédérale en matière d'infrastructure devrait avoir trois priorités : limiter les subventions octroyées aux administrations locales aux projets pour lesquels Ottawa a un rôle clair à jouer; améliorer la sélection des projets; et établir les conditions favorisant les investissements institutionnels dans les infrastructures publiques essentielles. Sur ce, je serai heureux de répondre à vos questions.

Ryan Greer, directeur, Politiques du transport et de l'infrastructure, Chambre de commerce du Canada : Merci, monsieur le président et distingués sénateurs, d'avoir invité la Chambre de commerce du Canada à prendre part à votre étude sur le programme d'infrastructure fédéral. Comme vous pouvez l'imaginer, la chambre et son réseau de plus de 200 000 entreprises s'intéressent fortement aux résultats des décisions que le gouvernement prendra dans les prochains mois, décisions qui orienteront véritablement les investissements en infrastructure au Canada au cours de la prochaine décennie.

Nous avons donc énormément travaillé dans ce domaine et avons notamment publié les deux rapports dont le président a parlé dans son introduction, dont l'un s'intitule *Les bases d'un Canada compétitif* et porte sur les décisions structurelles que le gouvernement peut prendre pour effectuer des investissements plus efficaces en infrastructure. Il appuie certains propos de Ben, proposant d'améliorer la gestion des actifs et expliquant comment le gouvernement peut mieux tirer parti des PPP.

Nous avons publié un deuxième rapport en juin dernier. Intitulé *Les infrastructures les plus importantes*, il a été rédigé par John. Nous y préconisons d'accroître les investissements et la priorité en ce qui concerne les infrastructures commerciales du Canada. Nous travaillons aussi à un autre rapport sur les infrastructures, que nous comptons publier dans les mois à venir.

Overall, the Canadian Chamber of Commerce is very supportive of the government's commitment to effectively double federal infrastructure spending to \$120 billion over the next decade. Modern and efficient infrastructure is a core component of a competitive economy.

In particular, the commitment of \$20 billion in new funding for public transit is much needed in Canada's large cities. Here, gridlock is not just a quality-of-life issue for those experiencing it; it is also becoming a real economic issue for the entire country.

Transit spending itself is also very egalitarian. While easing congestion can help a giant manufacturer truck their product through a city, it may also make it easier for a furnace repair outfit to get to one more job each day. As the government starts to shape phase 2 of its plan, we believe there is a need for disciplined decision making, some of which we've discussed in both of these reports, that will translate into greater long-term benefit for the Canadian economy. I'll briefly mention four recommendations, pulled from both of these reports, that we've put forward to the government that we think can help do this.

The first is that trade-enabling infrastructure should be a priority in the plan. Trade-enabling infrastructure is, of course, the roads, ports, waterways, railways, border facilities, airports, pipelines and even Canada's digital infrastructure. It enables the movement of Canadian products, services and people through our country and to global markets.

Of the different kinds of infrastructure, trade infrastructure has the highest return on investment. It is the infrastructure that makes us all wealthier by making its users more competitive. As a result, it also generates more tax revenue than other forms of infrastructure, which provides governments with additional dollars to spend on other economic and social priorities.

Second, we recommend that the government re-establish gateway and trade corridor programs. This is based on the success of previous federal programs, such as the Asia-Pacific Gateway and Corridor Initiative and the Gateways and Border Crossings Fund.

These programs help to facilitate strategic investments from all levels of government and the private sector in transportation infrastructure to help reduce Canada's supply chain bottlenecks.

Dans l'ensemble, la Chambre de commerce du Canada appuie fortement l'engagement du gouvernement consistant à doubler les dépenses en infrastructures pour les porter à 120 milliards de dollars au cours de la prochaine décennie. Les infrastructures modernes et efficaces constituent un élément essentiel d'une économie concurrentielle.

En particulier, l'engagement d'accorder 20 milliards de dollars en argent neuf pour les transports en commun est bien nécessaire dans les grandes villes du pays. À cet égard, la congestion routière n'est pas qu'une question de qualité de vie pour ceux qui la subissent; elle est en train de devenir un véritable problème économique dans l'ensemble du pays.

De plus, les dépenses dans les transports en commun sont en soi très égalitaires. Si l'amélioration de la congestion routière peut aider un grand fabricant à transporter ses produits en camion dans la ville, elle peut aussi permettre à un réparateur de fourniture d'effectuer plus facilement une réparation de plus chaque jour. Alors que le gouvernement commence à élaborer la phase 2 de son plan, nous considérons qu'il faut prendre des décisions disciplinées qui se traduiront par des retombées plus importantes à long terme pour l'économie canadienne. Nous traitons de certaines de ces décisions dans nos deux rapports. J'énumérerai brièvement quatre recommandations tirées de ces rapports, que nous présentons au gouvernement parce que nous pensons qu'elles pourraient l'aider dans ce dossier.

Nous recommandons d'abord que les infrastructures qui facilitent les échanges commerciaux constituent une priorité dans le plan. Il s'agit, bien entendu, des routes, des ports, des voies navigables, des chemins de fer, des installations frontalières, des aéroports, des pipelines et même de l'infrastructure numérique du Canada. Ces infrastructures permettent la circulation des produits, des services et des citoyens canadiens sur les marchés nationaux et internationaux.

Des diverses sortes d'infrastructure, celle qui facilite le commerce est celle qui offre le meilleur rendement de l'investissement. C'est l'infrastructure qui nous rend tous plus riches en rendant ses utilisateurs plus concurrentiels. Par conséquent, elle génère plus de revenus fiscaux que d'autres formes d'infrastructures, ce qui permet aux gouvernements d'avoir plus d'argent à dépenser dans d'autres priorités économiques et sociales.

Nous recommandons également que le gouvernement rétablisse les programmes de portes d'entrée et de corridors commerciaux, compte tenu du succès remporté par les anciens programmes fédéraux, comme l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique et le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers.

Ces programmes contribuent à faciliter les investissements stratégiques de tous les ordres de gouvernement et du secteur privé dans les infrastructures de transport afin de contribuer à réduire les goulots d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement du Canada.

The Asia-Pacific Gateway program in particular was recognized as a best practice from industry, governments and our trade partners. There is a real appetite among our members and many in the business community to see some version of this program return in phase 2 of the federal infrastructure program. We also see an opportunity to learn lessons from the Asia-Pacific Gateway program to apply to the rest of the Canadian supply chain and Canada's gateways and corridors.

Third, we recommend creating some kind of government-private sector body to help to prioritize and coordinate nationally significant infrastructure projects. Ben mentioned Infrastructure Australia. Other jurisdictions have established bodies that have some level of independence that can help to develop national infrastructure plans that provide both national and regional priorities. These bodies can help to integrate public and private supply-chain data and provide advice on relevant government policy and regulation.

This, of course, is not a new idea. The recently released Canadian Transportation Act Review, chaired by David Emerson, contained a number of recommendations in this regard that we think should be instructive to the government and to this committee. At the chamber we're a bit sheepish on this one because we don't often make recommendations that have to do with machinery-of-government issues, but we do see a real need to increase strategic policy capability on infrastructure at the national level. We also see this as providing a significant benefit to politicians as they try to balance economic and political considerations when making long-term infrastructure decisions. As I mentioned, this is a best practice that some of our competitors have adopted.

Lastly — and a point that shouldn't get lost on the government as they make their decisions — Canada's infrastructure deficit will not be addressed through public sector spending alone. Our fourth recommendation is that the government must facilitate more private sector investment. Right now, the private sector is a more dynamic infrastructure investor. It's bigger. It moves faster. It takes more risk, and it thinks longer term. These advantages should be utilized in building a more competitive Canada.

Currently a number of high-profile private sector projects are being delayed or altogether stopped because of political reasons, heavy-handed regulatory processes and/or uncertainty regarding social licence. These are projects that will generate jobs and wealth without the use of public funding.

I'll wrap up with this. Spending tens of billions of new dollars on infrastructure does not, on its own, guarantee increased economic output. However, if done right, it can really move the

Le programme de la porte de l'Asie-Pacifique, en particulier, était considéré comme une pratique exemplaire par l'industrie, les gouvernements et nos partenaires commerciaux. Nos membres et une bonne partie du milieu des affaires souhaitent ardemment que la phase 2 du programme d'infrastructure fédéral prévoie le rétablissement d'une version de ce programme. Nous considérons en outre qu'il est possible de tirer des leçons de ce programme pour les appliquer au reste de la chaîne d'approvisionnement et aux portes d'entrée et aux corridors du Canada.

Nous recommandons en outre de créer une sorte d'organisme sectoriel réunissant le gouvernement et le secteur privé afin d'aider à prioriser et à coordonner les projets d'infrastructure importants pour le pays. Ben a évoqué Infrastructure Australia. D'autres pays ont établi des organismes jouissant d'un certain degré d'indépendance qui peuvent aider à élaborer des plans d'infrastructure nationaux qui comprennent des priorités tant nationales que régionales. Ces organismes peuvent contribuer à intégrer les données des chaînes d'approvisionnement publiques et privées, et prodiguer des conseils sur les politiques et les règlements gouvernementaux pertinents.

Ce n'est, bien entendu, pas une idée nouvelle. Le rapport de l'Examen de la Loi sur les transports au Canada, une initiative présidée par David Emerson, a été publié récemment et contient à cet égard un certain nombre de recommandations qui seraient, selon nous, instructives pour le gouvernement et le comité. La chambre est un peu embarrassée à ce sujet, car elle ne formule pas souvent de conseils sur les questions relatives aux rouages gouvernementaux, mais nous jugeons qu'il faut vraiment accroître la capacité d'élaboration de politiques stratégiques en matière d'infrastructure à l'échelle nationale. Cela serait aussi fort avantageux pour les politiciens, qui cherchent à concilier les questions économiques et politiques lorsqu'ils prennent des décisions à long terme sur le plan des infrastructures. Comme je l'ai souligné, il s'agit d'une pratique exemplaire que certains de nos concurrents ont adoptée.

Enfin — et c'est là un point que le gouvernement ne devrait pas perdre de vue lorsqu'il prend des décisions —, les dépenses du secteur public ne pourront à elles seules combler le déficit infrastructurel du Canada. Nous recommandons donc au gouvernement d'encourager le secteur privé à investir davantage. À l'heure actuelle, ce dernier est un investisseur plus dynamique en infrastructure. Plus imposant, plus rapide, il prend davantage de risques et réfléchit à long terme. Voilà des avantages dont il faudrait tirer parti afin d'édifier un Canada plus concurrentiel.

À l'heure actuelle, un certain nombre de projets de grande envergure du secteur privé sont retardés ou carrément arrêtés pour des raisons de politique, de processus réglementaires indûment sévères et/ou d'acceptation sociale incertaine. Or, il s'agit de projets qui créeront des emplois et de la richesse sans que l'on ait besoin d'utiliser les deniers publics.

Je conclurai mon propos sur ce qui suit. Le fait de dépenser des dizaines de milliards de dollars ne garantit pas en soi un accroissement des résultats économiques. Si on agit

needle on Canada's productivity and competitiveness by focusing on projects that provide the greatest long-term benefit, institutionalizing collaboration and long-term planning, and, of course, helping to unleash the private sector. Doing so will help to usher in Canada's next era of growth and prosperity. I look forward to your questions.

John Law, President and CEO, Lawmark International, as an individual: Thank you for the opportunity to be here with you today. I appreciate it. Infrastructure is a topic around which I've had some passion for a period of time. Although I'm appearing today as an individual, I come by that passion honestly. I'm former Deputy Minister of Transportation and Infrastructure for the Province of Saskatchewan and served as the founding CEO of the Global Transportation Hub, which is our inland port in Saskatchewan. During that time, I had the opportunity to serve as President of the Transportation Association of Canada and to chair the Council of Deputy Ministers of Transportation and Infrastructure.

As such, I have an abiding interest in the policy dimension and have been able to keep my hand in through work with colleagues like Mr. Greer. I also bring today to the committee the perspective of a practitioner who has had some responsibility in the delivery of transportation and trade infrastructure.

I will not repeat the recommendations of the report I worked on with Mr. Greer and the chamber that Ryan already eloquently provided to you already, but if I could leave the committee with one message today, it would be that we need to find a way to include trade and transportation infrastructure specifically as a key part of the government's new program of infrastructure investments, not simply as an eligible category but as a strategic priority. The reason for this is very simple: It means jobs for Canadians.

This is important because our producers, manufacturers and service providers in this country rely on the trade infrastructure network that moves those products to its customers around the world as a key feature of how they operate to maintain competitiveness, for which their jobs are paid and to which they owe their prosperity and quality of life.

There is an urgency here that Mr. Greer and Mr. Dachis have also alluded to. It has to do with the increased competitiveness of jurisdictions elsewhere in the world that are spending a lot of political time and financial capital to make improvements to their trade infrastructure as a means of getting a larger share of the trade pie, internationally. These are the markets that we in Canada rely upon and that we have done a good job of serving in the past.

adéquatement, toutefois, ces investissements peuvent vraiment stimuler la productivité et la compétitivité du Canada en favorisant des projets qui offrent les meilleures retombées à long terme, en institutionnalisant la collaboration et la planification à long terme, et, bien entendu, en contribuant à libérer le potentiel du secteur privé. En agissant de la sorte, on aidera le Canada à entrer dans une nouvelle ère de croissance et de prospérité. Je répondrai à vos questions avec plaisir.

John Law, président-directeur général, Lawmark International, à titre personnel : Merci de me donner l'occasion de témoigner devant vous aujourd'hui. Je vous en suis reconnaissant. L'infrastructure est un sujet pour lequel je me passionne depuis un certain temps. Même si je comparais aujourd'hui à titre personnel, c'est, bien honnêtement, en raison de cette passion que je témoigne. J'ai déjà été sous-ministre des Transports et de l'Infrastructure de la Saskatchewan et PDG fondateur de Global Transportation Hub, le port intérieur de cette province. Au cours de ces mandats, j'ai eu l'occasion de présider l'Association des transports du Canada et le Conseil des sous-ministres des Transports et de l'Infrastructure.

J'éprouve donc un intérêt constant à l'égard des politiques et j'ai pu garder la main dans ce domaine en travaillant avec mes collègues, comme M. Greer. Je vais aussi vous présenter aujourd'hui le point de vue d'un professionnel qui a assumé des responsabilités dans la construction d'infrastructures de transport et de commerce.

Je ne répéterai pas les recommandations du rapport auquel j'ai travaillé avec M. Greer et la chambre, dont Ryan a déjà traité avec éloquence, mais si je pouvais vous transmettre un message aujourd'hui, ce serait qu'il faut trouver un moyen de faire expressément des infrastructures de transport et de commerce un élément clé du nouveau programme d'investissement en infrastructure du gouvernement; il ne faudrait pas qu'elles fassent simplement l'objet d'une catégorie admissible, mais qu'elles constituent une priorité stratégique. La raison en est bien simple : cela se traduira par des emplois pour les Canadiens.

C'est important, car les producteurs, les fabricants et les fournisseurs de services du pays dépendent du réseau d'infrastructure commerciale pour acheminer leurs produits aux consommateurs des quatre coins du monde. Ce réseau constitue un élément crucial de la manière dont ils gèrent leurs activités pour demeurer concurrentiels. Leur salaire, leur prospérité et leur qualité de vie en sont tributaires.

MM. Greer et Dachis ont également souligné l'urgence du dossier, au regard de la compétitivité d'autres pays qui investissent beaucoup de temps politique et de capital financier pour apporter des améliorations à leurs infrastructures commerciales afin de se ménager une plus grosse part du gâteau à l'échelle internationale. Ce sont des marchés dont le Canada dépend et qu'il a bien servis par le passé.

We're up against a tougher and more difficult environment these days in terms of international trade. As such, we need to do a better job in overcoming the geographical challenges we're all familiar with being Canadians. Thanks very much.

The Chair: Thank you, Mr. Law. We have a list of senators with questions, so we will start.

Senator Marshall: My question relates to an issue the three of you brought up, and that's with regard to making the selection of projects strategically so that we can get the best bang for our buck. Can you talk a little bit about whether you think that will happen? There is quite a large amount of pressure to get the money out the door. It's seen as a stimulus package.

There are also the political aspects in that you have all of the provinces and territories and all the organizations at the door looking for the money, so there is a risk there that not all projects will get the best bang for the buck.

Can you talk a little bit about whether you see the process in place now changing and moving in the direction the three of you are advocating?

Mr. Dachis: We at the C.D. Howe Institute late last year held a conference on exactly this topic, namely, how to build business cases and improve project selection. You will be able to see the conference report on the institute's website. It came out a few months later.

One of the things that jumped out at me is that when countries do consistent business cases — first of all, this is rare. Canada is nowhere even close to doing that, but Sweden, for example — I've always looked to Sweden — does or did a business case for every single major investment proposal that bureaucrats and politicians put forward. Once you ran the numbers on them, a stunning number of the projects that initially looked like a great idea had zero benefit, or made society worse off.

If you don't do the business cases and run the numbers, governments will invest in a lot of bad projects.

At the same time, some of these bad-economics projects are going to happen. Politicians are going to want to get their way. Other regional priorities above and beyond economics will happen. But at least when you do the business cases, you make the prioritization and the decision making and reasoning clear to the public.

Mr. Greer: I would just add that infrastructure for the sake of stimulus is a tricky proposition. If something is truly shovel-ready, that means it's probably not going to be incremental; it was probably going to be invested in anyway. That means the engineering work is probably already done. With

De nos jours, le contexte est plus rude et plus difficile au chapitre du commerce international. Nous devons donc mieux surmonter les défis géographiques que nous connaissons bien à titre de Canadiens. Merci beaucoup.

Le président : Merci, monsieur Law. Il y a toute une liste de sénateurs qui souhaitent poser des questions. Nous allons donc commencer.

La sénatrice Marshall : Ma question porte sur un sujet dont vous avez tous les trois traité : le besoin de choisir les projets de manière stratégique afin de tirer le meilleur rendement de notre investissement. Pouvez-vous nous dire brièvement si vous pensez qu'on y arrivera? Le gouvernement est soumis à des pressions considérables pour investir les fonds. L'initiative est considérée comme une mesure de stimulation.

Il faut également tenir compte de la facette politique, puisque les provinces, les territoires et les organisations veulent tous obtenir des fonds. Il se peut donc que tous les projets n'offrent pas un rendement optimal.

Pouvez-vous nous indiquer brièvement si vous pensez que le processus en place pourrait changer et s'orienter vers la voie que vous préconisez?

M. Dachis : L'Institut C.D. Howe a tenu, à la fin de l'année dernière, une conférence exactement sur ce sujet, c'est-à-dire sur la manière de procéder à l'analyse de rentabilité et sur l'amélioration de la sélection de projets. Vous pourrez consulter le rapport issu de cette conférence sur le site web de l'institut. Il a été publié quelques mois plus tard.

Il m'est apparu que lorsque les pays effectuent systématiquement des analyses de rentabilité... tout d'abord, sachez que c'est rare qu'ils le fassent. Le Canada est loin du compte, mais la Suède, par exemple, que j'ai toujours à l'œil, effectue ou effectuait de telles analyses pour chaque investissement majeur proposé par les bureaucrates et les politiciens. Une fois les chiffres passés au peigne fin, on se rend compte qu'un nombre étonnant de projets qui semblaient initialement formidables n'avaient aucune retombée ou étaient préjudiciables pour la société.

Sans analyse de rentabilité et examen des chiffres, les gouvernements investiront dans quantité de mauvais projets.

Certains de ces projets non rentables se concrétiseront néanmoins. Les politiciens vont vouloir avoir le dernier mot. Certaines priorités régionales primeront les questions économiques. Mais au moins, quand on effectue une analyse de rentabilité, on fait en sorte que l'ordre de priorité, la prise de décisions et le raisonnement soient clairs pour la population.

M. Greer : J'ajouterais simplement qu'il est délicat d'utiliser les infrastructures expressément pour offrir un stimulus. Si un projet est vraiment prêt à démarrer, on ne procédera probablement pas de façon graduelle. On y aurait probablement investi quand même. Les travaux d'ingénierie ont probablement déjà été

a truly incremental investment, there will probably be 12 to 18 months of lead time to start a project that would otherwise not take place with the investment that's there.

So trying to move quickly for the sake of stimulus means that you fall into the trap of perhaps not picking the best projects. We all know the shovel-ready versus the shovel-worthy.

So a focus on the business case but also on the criteria for projects so that, as John says, it's not just about being an eligible kind of project but the type of project you want to prioritize by setting goals. So we say a certain percentage of each fund, or a certain amount of where we invest, we want to go to the most worthy trade-enabling projects, which should be evidence-based decisions as opposed to a traditional collection of wish lists that are then sort of horse-traded upon.

Mr. Law: Three quick points on the question, senator. First, to support what Ben was talking about, the recent research I did on this topic suggests not only that this kind of criteria-based selection is a good process from the standpoint of doing a better prioritization of projects but also that it's a better way to get bang for your buck. It equates to a 25 to 30 per cent improvement overall when that kind of criteria is applied to the value you get for your money. The research suggests it's a prudent thing to do in terms of getting the most out of the money you're going to spend.

Second, there is an economic spinoff that comes with that kind of work, particularly when it comes to trade infrastructure projects that have a significant multiplier effect. Lots of studies have been done about it and different multipliers assigned to it, but in the context of work we've been talking about in trade infrastructure, it's almost always positive: For every dollar you invest, you see \$3 in return that comes back through the application of that kind of criteria.

Finally, to Ryan's point, there is a lot to be said for the proper establishment of priorities at the national level in this area. From my perspective, we have some great lessons to learn from some of the good work done by the federal government in the 2000s when they established supply chains and significant trade or economic corridors as a priority. It served as a catalyst for focusing investment not only at the national level but also from provincial and municipal governments and the private sector.

There is a lot of merit here. This is the way the international supply chain business world is operating. People are thinking these things through from the perspective of end-to-end delivery. If we think about that in the context of the suppliers and producers at the local level needing to get their products to

réalisés. Lorsqu'il s'agit d'un investissement véritablement graduel, il s'écoulera probablement de 12 à 18 mois avant que ne démarre un projet qui ne se réaliserait pas autrement avec les fonds disponibles.

Ainsi, si on s'empresse d'agir pour offrir un stimulus, on risque de tomber dans le piège et de ne pas choisir les meilleurs projets. Nous savons tous que ce n'est pas parce qu'un projet est prêt à démarrer qu'il est valable.

Il faut donc mettre l'accent sur l'analyse de rentabilité, mais aussi sur les critères de sélection des projets pour que, comme John l'a souligné, on ne choisisse pas les projets simplement parce qu'ils sont admissibles, mais parce qu'ils font partie du genre de projets que l'on souhaite prioriser en se fixant des objectifs. On détermine donc qu'un certain pourcentage de chaque fonds ou qu'un montant donné de l'investissement est destiné aux projets favorisant le commerce les plus valables. Les décisions devraient ainsi s'appuyer sur des données probantes plutôt que sur une collecte traditionnelle de souhaits, lesquels font ensuite, en quelque sorte, l'objet de tractations.

M. Law : Je ferais brièvement trois remarques à cet égard, sénatrice. D'abord, pour appuyer les propos de Ben, la recherche que j'ai effectuée récemment à ce sujet donne à penser que la sélection fondée sur des critères constitue non seulement un bon processus qui permet de mieux prioriser les projets, mais aussi une meilleure manière de rentabiliser l'investissement. Le rendement s'améliore dans l'ensemble de 25 à 30 p. 100 quand on applique ce genre de critères. C'est donc la chose prudente à faire pour obtenir le rendement optimal des fonds que l'on va dépenser.

De plus, ce genre de travaux a des retombées économiques, particulièrement en ce qui concerne les projets d'infrastructure ayant un effet multiplicateur notable. Bien des études ont été réalisées à ce sujet en appliquant divers effets multiplicateurs, mais dans le contexte de l'infrastructure commerciale dont il est question ici, ces effets sont presque toujours favorables. Grâce à l'application de ce genre de critères, on obtient 3 \$ pour chaque dollar investi.

Enfin, pour en venir au point de Ryan, il est fort avantageux de bien établir des priorités nationales dans ce domaine. À mon avis, nous avons d'excellentes leçons à tirer de certains bons travaux réalisés par le gouvernement fédéral dans les années 2000, quand il a fait une priorité des chaînes d'approvisionnement et des grands corridors commerciaux ou économiques. Cette mesure a agi à titre de catalyseur en permettant de mobiliser l'investissement non seulement à l'échelle nationale, mais aussi au sein des gouvernements provinciaux, des administrations municipales et du secteur privé.

La pratique présente beaucoup d'avantages. Le milieu de la chaîne d'approvisionnement internationale fonctionne ainsi. Les gens envisagent les choses d'un bout à l'autre du processus. Si on se penche sur la question pensant aux fournisseurs et aux producteurs locaux qui doivent acheminer leurs produits

destination markets around the world, it's a helpful way of organizing the thinking around how to select projects and how to manage their delivery and execution.

Senator Marshall: There has been a lot of discussion about an infrastructure bank, whereby different levels of government could tap into funding and take advantage of the federal government's low cost of borrowing. Do you think there is an opportunity there to improve the selection process with an infrastructure bank?

I'm not a supporter of an infrastructure bank, but I could be convinced if I thought there were some benefits to it besides just more borrowing. Do you see that it could be a vehicle to improve the selection of projects?

Mr. Dachis: Yes. That's the reframed infrastructure bank. The original premise of the infrastructure bank as it came out during the election campaign is economically misguided. The idea that the federal government can use its lower rate of interest to support municipal infrastructure is the wrong way of thinking about it.

That lower rate of interest is just a reflection of bond holders viewing taxpayers as the guarantors of cost overruns or late delivery of projects, whereas private borrowers really have no option. So the lower interest rates the federal government is providing are just an insurance policy to bond holders. It doesn't really make society better off.

When private investors are responsible for making sure they provide their project on time and on budget or else they're going to face the real economic consequences rather than being able to pass that cost on to the taxpayers, then you've created the right incentive for projects to come in on time and on budget. But the federal infrastructure bank, as originally proposed, does not provide any of that benefit. So if the government reframes the infrastructure bank, it would be along the lines of something that focuses on project selection and prioritization, and especially finding ways to crowd in private funding such as institutional investment. Then the government can really create a lasting and important institution.

Senator Eaton: I have several questions. You say the federal government should only invest in infrastructure when the benefits of a project may spill across jurisdictions. Are you talking about airports, seaports, sort of federally held or federally run institutions, or are you talking about public transportation? Give me a couple of examples.

Mr. Dachis: Airports and seaports are a different kettle of fish. We can get into the specifics of them if you want to. They are federally owned, non-profit airport authorities. It's a whole other question. I love talking about that.

jusqu'aux marchés auxquels ils sont destinés dans le monde, c'est une manière utile de réfléchir à la façon de sélectionner les projets et de gérer leur exécution.

La sénatrice Marshall : Il a beaucoup été question d'une banque d'infrastructure à laquelle les divers ordres de gouvernement pourraient recourir pour obtenir du financement et profiter des coûts d'emprunt peu élevés du gouvernement fédéral. Pensez-vous qu'il serait possible d'améliorer le processus de sélection en utilisant une telle banque?

Je ne suis pas favorable à une banque d'infrastructure, mais je pourrais me laisser convaincre si je pensais qu'elle offre quelques avantages, outre le fait qu'elle permet d'emprunter encore de l'argent. Considérez-vous que cette banque puisse permettre d'améliorer la sélection des projets?

M. Dachis : Oui, s'il s'agit d'une banque d'infrastructure rectifiée. La prémisse de la banque initialement proposée pendant la campagne électorale était erronée sur le plan économique. On fait fausse route en pensant que le gouvernement fédéral peut profiter de son faible taux d'intérêt pour soutenir les infrastructures municipales.

Si ce taux d'intérêt est faible, c'est simplement parce que les détenteurs d'obligations considèrent les contribuables comme des garants en cas de dépassement de coût ou de retard dans l'exécution des projets, alors que les emprunteurs privés n'ont vraiment pas d'option. Les faibles taux d'intérêt qu'offre le gouvernement fédéral ne constituent donc qu'une police d'assurance pour les détenteurs d'obligations. La société n'en tire pas vraiment de bénéfice.

Quand ce sont des investisseurs privés qui veillent à ce que leur projet soit réalisé dans les temps et selon le budget, à défaut de quoi ils s'exposent à des conséquences économiques au lieu de refile la facture aux contribuables, alors ils sont vraiment encouragés à respecter les délais et le budget. Mais la banque d'infrastructure proposée initialement n'offre pas cet avantage. Ainsi, si le gouvernement fédéral recadre la banque d'infrastructure, elle devrait être axée sur la sélection de projets et l'établissement de la priorité; il faudrait particulièrement trouver des moyens de mobiliser le financement privé, comme l'investissement institutionnel. Le gouvernement pourrait alors vraiment créer une institution durable et importante.

La sénatrice Eaton : J'ai plusieurs questions. Vous affirmez que le gouvernement fédéral ne devrait investir en infrastructure que lorsque les retombées du projet peuvent se faire sentir dans plus d'une province. Faites-vous référence aux aéroports, aux ports de mer et aux institutions relevant en quelque sorte du gouvernement fédéral, ou aux transports publics? Donnez-moi quelques exemples.

M. Dachis : Les aéroports et les ports de mer sont une tout autre affaire. Nous pouvons entrer dans les détails si vous le voulez. Il s'agit d'autorités aéroportuaires sans but lucratif appartenant au gouvernement fédéral. C'est une question entièrement différente. J'adore parler du sujet.

But when it comes to federal grants to lower-tier governments, there has to be a reason, for federal taxpayers — the taxpayer, say, in Toronto — to want to see their money being used in Calgary or Montreal. There has to be a national benefit. There is a national benefit, for example, with interprovincial highways and interprovincial rail. That's one example of a spillover.

Senator Eaton: Stop right there. If that's the case, whether it's done on the Australian model, would you put federal in charge? It seems to me the biggest boondoggle right now, being a Torontonians, is our terrible transportation and the gridlock. But the governments keep on fighting amongst themselves about who will pay for this. The federal government won't raise the gas tax. They've already told us that.

Would it not be simpler, when it comes to things like interprovincial roads, if the federal government just took it in hand completely and kept the provinces and municipalities out of it?

Mr. Dachis: In many cases, yes. When the benefits are entirely local, then local governments entirely have to pay for these sorts of projects. There will be cases, though, when there is a reason for the federal government to have some sort of financial support. This then creates the justification for a clear, transparent and set formula so that there is no gaming or back and forth of lower-tier governments saying, "We need a third, a third, a third." If there is a set formula for what the benefits are that everyone knows going into these discussions, you do away with a lot of this gamesmanship.

Senator Eaton: It seems to me that every time the government changes, the whole thing has to start all over again.

Mr. Dachis: What is the right answer? Hopefully the right answer the government will stick to.

Senator Eaton: Is the Australian template completely divorced from politics?

Mr. Dachis: Nothing is completely divorced from politics.

Senator Eaton: Basically, if the government changes what they're doing — their projects, where they're directed — does it change or is it more hands-off?

Mr. Dachis: With regard to Infrastructure Australia, which is what I'm talking about, there are two points. One is that 15 per cent is for private investment, encouraging lower-tier government states to sell existing assets. Keep in mind also that in Australia the states have far less fiscal autonomy than do the provinces here, so there is a bit of a difference in context there. Also, I think the Infrastructure Australia model was introduced by the Abbott government. There has been a change in leadership, as seems to happen a lot in Australia, but not a change in the party.

En ce qui concerne les subventions que le gouvernement fédéral accorde aux administrations municipales, toutefois, il doit exister une raison pour que les contribuables fédéraux — de Toronto, par exemple — souhaitent voir leur argent investi à Calgary ou à Montréal. Le projet doit avoir des retombées nationales. Par exemple, une autoroute ou un chemin de fer interprovincial a des retombées nationales. Voilà un exemple de retombées.

La sénatrice Eaton : Un instant. Si c'est le cas, qu'on utilise le modèle australien ou non, le gouvernement fédéral serait-il responsable du dossier? Étant Torontoise, il me semble que les transports et les embouteillages épouvantables constituent le problème le plus criant à l'heure actuelle. Mais les gouvernements continuent de se disputer pour savoir qui va payer la facture. Le gouvernement fédéral, il nous l'a déjà dit, n'augmentera pas les impôts.

Quand il est question d'infrastructures comme les routes interprovinciales, ne serait-il pas plus simple si le gouvernement fédéral s'occupait de tout et laissait les provinces et les municipalités complètement en dehors du dossier?

M. Dachis : Dans bien des cas, oui. Quand les projets ont des retombées uniquement locales, alors l'administration locale doit en assumer entièrement les coûts. Dans certains cas, par contre, le gouvernement fédéral a une raison d'apporter un certain soutien financier. Voilà qui justifie l'instauration d'une formule claire et transparente pour éviter les manœuvres et les négociations avec les administrations municipales qui veulent « un tiers, un tiers et un tiers ». On évite bien des complications si on dispose d'une formule établie en ce qui concerne les retombées pour que tout le monde sache à quoi s'en tenir dans le cadre des discussions.

La sénatrice Eaton : Il me semble qu'on repart à zéro à chaque changement de gouvernement.

M. Dachis : En quoi consiste la bonne réponse? Espérons que le gouvernement n'en dérogera pas.

La sénatrice Eaton : Le modèle australien est-il complètement dissocié de la politique?

M. Dachis : Rien n'en est complètement dissocié.

La sénatrice Eaton : Essentiellement, si le gouvernement change ce qu'il fait — ses projets, son orientation —, l'organisme suit-il le mouvement ou jouit-il d'une certaine indépendance?

M. Dachis : En ce qui concerne Infrastructure Australia, dont je parle ici, il y a deux points dont il faut tenir compte. Sachez d'abord que 15 p. 100 du financement vient du secteur privé, ce qui encourage les administrations locales à vendre les actifs existants. Il faut également garder à l'esprit qu'en Australie, les États ont beaucoup moins d'autonomie financière que les provinces canadiennes; le contexte est donc légèrement différent. De plus, je pense que le modèle d'Infrastructure Australia a été instauré par le gouvernement Abbott. Or, la direction a changé, ce qui semble se produire fréquemment en Australie, mais pas le parti.

Senator Eaton: I guess what I'm trying to get at is how independent is the Australian model from the change in governments?

Mr. Dachis: We'll see. We still have not had a full change in government there.

Mr. Law: I want to add to what Ben is saying. To your question, senator, when Infrastructure Australia was initially set up, it had a formal mandate that was legislatively separated from the political process, and consequently there was a degree of independence built into the structure of it. As Ben describes, there have been changes in leadership that of course have had an influence, and they have moved through different learnings. It has been around for a while now.

To your point, on the initial objective of particularly the role of the private sector, some of the front-line experience about what was happening on supply chains and delivery mechanisms for Australian product movements was formally incorporated and mandated as a separate and distinct function from the political arm of what the government was doing.

Senator Eaton: Would it be feasible to set up an arm that would be independent from the government? So the Trudeau government says, "We're going to spend money on infrastructure," and gives it to the separate entity, and hands off, goodbye; if the next government was a Conservative government, they could not come in and change the criteria or what they are doing?

Mr. Greer: I think it's unlikely any government would set up such a body when it comes to spending —

Senator Eaton: I'm aiming for the best.

Mr. Greer: But some sort of independent body, whether through a bank or an agency that can be a bit of a clearing house for public and private sector information around establishing priorities, makes it either easy or more difficult for any government to walk away from or look at certain projects that are in the national interest. A full degree of autonomy is unlikely, but some form of body that can provide that intelligence to governments will give them some cover when it comes to political decisions that may be down the line with national economic infrastructure decisions.

Senator Pratte: Good morning. I'm concerned about how we measure the impact of all those projects after the fact. But what you measure after the fact can be very useful when you set up a new infrastructure program, which is the case now.

I notice, for instance, that in its annual report Infrastructure Canada says, "We succeeded in spending so much money, and therefore we're successful," which is not really useful, because of course they succeeded in spending money, but that's not very difficult.

La sénatrice Eaton : Je suppose que ce que je veux savoir, c'est à quel point le modèle australien est indépendant des changements de gouvernement.

M. Dachis : Nous verrons. Le gouvernement n'a pas encore complètement changé en Australie.

M. Law : Je veux ajouter quelque chose aux propos de Ben. Pour répondre à votre question, sénatrice, quand Infrastructure Australia a été mise sur pied initialement, elle était dotée d'un mandat officiel qui était législativement dissocié du processus politique; par conséquent, elle bénéficiait, de par sa structure, d'une certaine indépendance. Comme Ben l'a expliqué, il s'est produit des changements de direction qui ont évidemment eu une influence, et l'organisme a tiré diverses leçons et a évolué. Il existe depuis un certain temps maintenant.

Pour en revenir à votre point sur l'objectif initial du rôle particulier du secteur privé, certaines des expériences de première ligne relativement à ce qui se passait dans les chaînes d'approvisionnement et les mécanismes d'exécution au chapitre de la circulation de produits australiens ont été intégrées et enchâssées dans un mandat de manière à former une fonction distincte des activités politiques du gouvernement.

La sénatrice Eaton : Pourrait-on mettre sur pied un organisme indépendant du gouvernement? Si le gouvernement Trudeau décidait d'investir dans les infrastructures, il confierait les fonds à cette entité distincte et ne se mêlerait plus du dossier. Ainsi, si le gouvernement suivant est conservateur, il ne pourrait pas intervenir pour modifier les critères ou le fonctionnement.

M. Greer : Il est improbable qu'un gouvernement crée un tel organisme quand il est question d'investir...

La sénatrice Eaton : Je cherche la meilleure solution.

M. Greer : Mais en ayant un organisme indépendant, qu'il s'agisse d'une banque ou d'une agence qui peut démêler les renseignements venant des secteurs public et privé afin d'établir des priorités, il est soit plus facile, soit plus difficile pour le gouvernement de rejeter ou d'envisager certains projets d'intérêt national. Il est peu probable que l'organisme soit entièrement autonome, mais il pourrait fournir des renseignements au gouvernement et ainsi lui permettre de justifier les décisions politiques qui pourraient venir sur le plan des infrastructures économiques.

Le sénateur Pratte : Bonjour. Je m'inquiète de la façon dont nous mesurons les effets de tous ces projets une fois qu'ils sont réalisés. Cependant, ce que vous mesurez après coup peut être très utile au moment de créer un nouveau programme d'infrastructure, comme maintenant.

Je remarque, par exemple, que dans son rapport annuel, Infrastructure Canada dit avoir du succès parce qu'ils ont réussi à dépenser tellement plus d'argent, ce qui n'est pas vraiment utile parce que, bien sûr, ils ont réussi à dépenser de l'argent, mais ce n'est pas très difficile à faire.

What is in your view the most useful way of measuring the impact of those projects? I know there are multipliers and so on, but some of the studies I've seen don't even agree on what is the exact multiplier of that project versus this project. For instance, is there a way of objectively measuring if it's better to invest in an arena versus a highway versus modernizing a railway? Are we certain that investing in a trade corridor — it seems obvious, but is there really a scientific way of measuring and comparing it versus green infrastructure, for instance?

Mr. Dachis: When it comes to multipliers, this is a decades-old and largely discredited way of thinking about the economic benefits of infrastructure. When we think about the jobs created, don't think of those as a benefit. Those are costs to the economy. It is great politics to say that jobs were created, but those are actual costs; when they come at the expense of something else, of someone working in a job in another part of society, that's a cost. The only way to think about the benefits of infrastructure should be the services that infrastructure directly provides once it's in place. Multipliers are not the right way to think about it.

You are right; one of the key things infrastructure agencies can do is look *ex post* at the benefits of a project. Even when the business cases are public and put out there, they often don't correspond to the project that eventually gets built. There is a lot that needs to be done in improving business cases and their use.

Mr. Greer: I'll add an example to what Ben mentioned around multipliers. If a project is launched or the justification is for stimulus, if you have hundreds of thousands of unemployed construction workers and you move an unemployed construction worker onto a Public Works project, there is some stimulus benefit to that. In the United States, in the 2008-09 crash when there were a lot of unemployed, moving house constructors into a Public Works project had a significant stimulus benefit.

If you look at the economy now and where there's a lot of infrastructure need in Toronto, there aren't a bunch of unemployed construction workers in Toronto. So if we launch a new public sector project with the goal of stimulus, you will probably just move somebody from a private sector job to a public sector job, creating few instant benefits.

You really need to look at what is the long-term benefit of any particular use. There are different ways to measure, and international organizations and others in Canada look at things around supply chain velocity: What is the impact before and after a series of projects on how quickly Canadian manufacturers and

D'après vous, quelle est la façon la plus utile de mesurer les effets de ces projets? Je sais qu'il y a des multiplicateurs et tout cela, mais certaines des études que j'ai vues ne s'entendent pas sur le multiplicateur précis d'un projet par rapport à un autre projet. Par exemple, existe-t-il une façon de déterminer objectivement s'il vaut mieux investir dans un aréna que dans une autoroute ou que dans la modernisation d'une voie ferrée? Avons-nous la certitude qu'investir dans un corridor commercial... cela semble évident, mais existe-t-il vraiment une méthode scientifique pour mesurer et comparer cela à une infrastructure verte, par exemple?

M. Dachis : En ce qui concerne les multiplicateurs, c'est une façon d'envisager les avantages économiques de l'infrastructure qui est dépassée et qui a essentiellement perdu toute crédibilité. Il ne faut pas voir les emplois créés comme des avantages. Ils représentent des coûts pour l'économie. En politique, on aime beaucoup dire que des emplois ont été créés, mais ce sont en réalité des coûts; quand les emplois sont créés aux dépens d'autres choses, de personnes occupant des emplois dans d'autres parties de la société, cela représente un coût. La seule façon d'envisager les avantages de l'infrastructure devrait être de regarder du côté des services que l'infrastructure fournit directement une fois qu'elle est en place. Les multiplicateurs ne sont pas la bonne façon d'envisager la question.

Vous avez raison; l'une des choses que les organismes chargés de l'infrastructure peuvent faire, c'est de réaliser un examen rétrospectif des avantages d'un projet. Même quand les analyses de rentabilisation des projets sont rendues publiques, cela ne correspond souvent pas au projet qui finit par se matérialiser. Il y a beaucoup à faire pour améliorer les analyses de rentabilisation et leur utilisation.

M. Greer : Je vais vous donner un autre exemple de ce que Ben a dit à propos des multiplicateurs. Si un projet est lancé ou qu'on le justifie par la stimulation économique, si vous avez des centaines de milliers de travailleurs de la construction sans emploi et que vous placez un travailleur de la construction sans emploi dans le cadre d'un projet des travaux publics, il y a une certaine forme de stimulation. Aux États-Unis, lors de la crise de 2008-2009, alors que le chômage était très élevé, employer les travailleurs de la construction résidentielle pour des projets des travaux publics a eu un effet stimulant considérable.

Si vous regardez l'économie maintenant et tous les besoins en infrastructure de Toronto, vous verrez qu'il n'y a pas beaucoup de travailleurs de la construction sans emploi à Toronto. Donc, si nous lançons un nouveau programme du secteur public dont l'objectif est la stimulation économique, vous allez probablement simplement faire passer une personne qui a un emploi dans le secteur privé à un emploi dans le secteur public, ce qui aura peu de bienfaits instantanés.

Vous devez vraiment regarder les avantages à long terme de chaque cas particulier. Il y a diverses façons de mesurer cela, et divers organismes canadiens et étrangers se sont penchés sur des facteurs entourant la vitesse des mouvements dans les chaînes d'approvisionnement — sur l'effet, avant et après, d'une série de

producers can get their goods to port or from port to market? Those types of measurements provide us a greater holistic picture. A lot of things go into what causes the supply chain to move quickly, but that will provide a better measure of what our long-term benefit is than necessarily just trying to look at what the instant multiplier will be on any particular project.

Mr. Law: That's an important distinction. When Ben was talking about the challenges of trying to assign particular multipliers, he is absolutely correct. Trying to assign specific numbers around which you could make future decisions is a difficult game. But when Ryan talks about the long-term outcomes associated with the investments that go into infrastructure, there are opportunities there to do a better job.

When you talk about throughput velocity, there are specific measures for supply chain projects, for example, that can tell you how quickly you can get from point A to point B or how many turns a company can make in terms of deliveries in a particular period of time. There are measures associated with that which are more long-term, which have to do with competitiveness and productivity as opposed to the short-term job creation impacts associated with the actual construction of the infrastructure itself.

The Chair: If you took a specific like the grain crisis and not being able to get our product to port, and the evolution of the Asian market and the consumption patterns that will take place in the next 20 to 30 years, could you give us some examples of specific measurements that should be easy to develop or put in place so there would be a knowledge transfer that's quick, that people could understand even in the public eye?

Mr. Law: In the case of the grain crisis, a number of factors contributed to that. We know it had a significant impact, costing the country billions of dollars in the loss of capacity and being able to move things through.

One thing not necessarily captured in that context was that had a spillover effect on small and medium-sized businesses. I think back to my home province of Saskatchewan where a number of companies in that small to medium-sized category described serious implications for own business opportunities and business development because they couldn't get into the queue.

There is a rank ordering typically by size that affects railways' influence in terms of providing some of that capacity, and I think these measures find their way all the way through the system. So these are important.

projets sur la vitesse à laquelle les fabricants et producteurs canadiens peuvent amener leurs marchandises au port, ou du port au marché. Les mesures de ce genre nous donnent un meilleur portrait global. Beaucoup de facteurs entrent en jeu dans la vitesse des mouvements dans les chaînes d'approvisionnement, mais cela représentera une meilleure évaluation des avantages à long terme que le simple examen du multiplicateur immédiat de tout projet en particulier.

M. Law : C'est une distinction importante à faire. Ben a tout à fait raison concernant les difficultés associées à l'attribution de multiplicateurs en particulier. Il est très difficile d'arriver à des nombres précis vous permettant de prendre des décisions pour l'avenir. Cependant, pour les résultats à long terme des investissements dans l'infrastructure dont Ryan parle, il serait possible de faire mieux.

Quand vous parlez de rendement et de vitesse des mouvements, il existe des mesures particulières aux projets liés aux chaînes d'approvisionnement qui peuvent vous dire, par exemple, la vitesse à laquelle vous pouvez vous rendre du point A au point B, ou le nombre de tours qu'une entreprise peut accomplir concernant les livraisons à l'intérieur d'une période de temps donnée. Il y a pour cela des mesures qui sont plus à long terme, et qui sont liées à la concurrence et à la productivité plutôt qu'aux effets à court terme de la construction de l'infrastructure en soi sur la création d'emploi.

Le président : Dans le cas d'une situation particulière comme la crise du grain et l'impossibilité d'amener le produit au port, et l'évolution du marché asiatique et des modèles de consommation qui se produira au cours des 20 à 30 prochaines années, pouvez-vous nous donner des exemples de mesures précises qu'il serait facile de concevoir ou de mettre en place pour permettre un transfert de connaissances rapide et que les gens pourraient comprendre, même le grand public?

M. Law : Divers facteurs ont contribué à la crise du grain. Nous savons que l'effet a été important et que cela a coûté au pays des milliards de dollars en perte de capacité, notamment celle de déplacer les produits.

Il y a une chose qui n'a pas nécessairement été tenue en compte dans ce contexte, et c'est l'effet de débordement sur les petites et moyennes entreprises. Je pense à ma province d'origine, la Saskatchewan, où de nombreuses petites et moyennes entreprises ont décrit de graves répercussions sur leurs propres débouchés commerciaux et leur propre expansion parce qu'elles ne pouvaient prendre leur place.

Il y a un classement, habituellement selon la taille, qui a un effet sur l'influence des compagnies de chemin de fer concernant cette capacité, et je pense que ces mesures vont avoir des effets partout dans le système. Elles sont donc importantes.

On Senator Marshall's earlier question, when we are trying to figure out how to assess and measure these things, the question about the role of an infrastructure bank is important. The senator made the comment that she is not won over by the notion that we need to add another financial institution to do this.

It is important to understand that North America is the only trade bloc in the world that does not have an infrastructure bank. Every other one does. The reason is not to deal with financial capacity. These are knowledge institutions. These are facilities that provide critical intelligence about where to put our money and the reasons for doing it.

We should figure out a way to build our thinking around that capacity. There is some work going on that I have been fortunate enough to be part of recently with colleagues from the other side of the border around what we might be able to achieve in thinking about a new version of a North American development bank or a World Bank version of what we could do for infrastructure. I think it's the knowledge and intelligence that could be brought to bear that will help us improve our decision making and our choices around the priorities for this.

Senator Pratte: In the study on trade infrastructure by the chamber of commerce, there is little mention of pipelines. The problem, of course, with pipeline projects is a very strong opposition from indigenous nations and cities. Vancouver is opposed, and the City of Montreal is opposed to the Energy East project.

Do you have any great ideas of how to convince those people that those infrastructures are necessary and probably could be safe? This is really a big political problem.

Mr. Greer: We don't talk about pipelines a lot in that report because we talk about pipelines in a lot of other work that we do on behalf of many of our members who are seized of this being their number one economic issue.

I was out in Alberta and Vancouver just a couple of weeks ago to do some round tables on the subject of the federal infrastructure program, and we said, "What should the federal government really be doing with this?" They said, "Forget about that for a second. Let us invest. We need pipelines. We need this. We need to improve the regulatory process so that we can spend, so that we can get our investors to want to come to Canada, and then we can worry about what the federal government is doing."

Where I think there is a role for all levels of government is to help address this growing disconnect that certainly worries the chamber, which is the services that citizens demand from their governments, and their lack of support sometimes for the economic infrastructure projects that actually generate the tax

Pour ce qui est de la question que la sénatrice Marshall a posée précédemment, quand nous essayons de déterminer comment évaluer et mesurer ces choses, la question sur le rôle d'une banque de l'infrastructure est importante. La sénatrice a dit qu'elle n'est pas persuadée par la notion selon laquelle nous devons ajouter une institution financière pour ce faire.

Il est important de comprendre que l'Amérique du Nord est la plus grande zone d'échanges commerciaux du monde à ne pas avoir de banque de l'infrastructure. Toutes les autres en ont. Le but de cela est de ne pas traiter de la capacité financière. Ce sont des institutions du savoir. Ces institutions sont là pour assurer une fonction essentielle de renseignement sur les endroits où mettre notre argent et les raisons de cela.

Nous devrions chercher une façon de stimuler notre réflexion sur cette capacité. Il se fait du travail à ce sujet et j'ai eu la chance de participer récemment avec des collègues de l'autre côté de la frontière à des travaux sur ce que nous pourrions réaliser comme nouvelle version d'une banque de développement nord-américaine ou une version de la Banque mondiale qui viserait l'infrastructure. Je pense que c'est la connaissance et le renseignement qui serviront à nous aider à améliorer nos décisions et nos choix quant aux priorités sur ce plan.

Le sénateur Pratte : Dans l'étude sur l'infrastructure commerciale réalisée par la Chambre de commerce, on mentionne très peu les pipelines. Le problème, bien sûr, c'est que les nations autochtones et les villes s'opposent très fortement aux projets de pipeline. Vancouver s'y oppose, et la ville de Montréal s'oppose au projet Énergie Est.

Avez-vous d'excellentes idées sur les façons de convaincre ces gens de la nécessité de ces pipelines et de leur probable sécurité? C'est vraiment un gros problème politique.

M. Greer : Nous ne parlons pas beaucoup de pipelines dans ce rapport parce que nous parlons de pipelines dans beaucoup d'autre travail que nous accomplissons au nom d'un grand nombre de nos membres dont c'est le problème économique numéro un.

Je suis allé en Alberta et à Vancouver, il y a quelques semaines, pour tenir des tables rondes sur le programme d'infrastructure fédéral, et nous avons demandé aux participants : « Qu'est-ce que le gouvernement fédéral devrait vraiment faire avec cela? » Voici ce qu'ils ont dit : « Oubliez cela pour un moment. Investissons. Nous avons besoin de pipelines. Il nous en faut. Nous devons améliorer le processus de réglementation de sorte que nous puissions dépenser, de sorte que nous puissions intéresser nos investisseurs à venir au Canada. Nous pourrions après cela nous préoccuper de ce que le gouvernement fédéral fait. »

Nous pensons que tous les ordres de gouvernement peuvent contribuer à combler le fossé grandissant qui inquiète certainement le Sénat, et ce sont les services que les citoyens exigent de leurs gouvernements, par rapport à leur faible soutien pour les projets d'infrastructure économique qui génèrent les

revenue to pay for the services. Governments do have a role in promoting the benefit of those projects and linking them to the quality of hospitals, the quality of schools and the other things that Canadians in communities across the country want.

It's not just pipelines. It's our ports, rail projects, digital communications infrastructure and electrical grid transmission to move green energy across the country. A lot of infrastructure projects are opposed — not to the same degree as pipelines, but in the same manner.

There is no easy solution to this, but all levels of government need to do a better job of trying to re-establish the connection between the services that Canadians want and the things that actually pay for those services.

Mr. Law: A quick supplementary comment, Senator Pratte. In support of this challenge that you raise, which is an important one, the social licence question is perhaps one of the most challenging parts of the work that we need to think about on the infrastructure file.

One of the important lessons that we could take from some of the earlier federal programs of the earlier 2000s is that the federal government served an important role back then. I called it a convenor role. In that context, they brought together industry people, different levels of government, other kinds of institutions, non-profit organizations and talked about the nature of the problems they were trying to solve in a way that allowed you to understand better not only the benefits of project and the business case for the project, but also the potential issues that needed to be addressed earlier in the process.

That's a leadership role that could still be an important part of the solutions going forward, that people would have opportunity for earlier engagement, a better understanding of the benefits and respective roles. Oftentimes what we see in these circumstances is individual private companies or individual levels of government not having engaged in a collaborative discussion of what the issues are, so they get blindsided or are not as prepared as they could be to deal with some of these very important issues.

Senator Andreychuk: Parts of what I wanted to talk about have already been asked. I will start with what we mean by "infrastructure."

Having seen many governments and many phases, we seem to be talking about trade. Certainly when I go internationally, infrastructure is the topic everywhere, and we are doing analysis of our competitiveness in certain products.

We're pretty competitive in the development, the research and the production of the product, but we lose off when it is the transportation. There are very few other countries that have our

recettes fiscales permettant de payer les services. Les gouvernements ont un rôle à jouer dans la promotion des avantages de ces projets et des liens qu'ils ont avec la qualité des hôpitaux, des écoles et d'autres choses que les Canadiens de partout au Canada veulent.

Ce ne sont pas que les pipelines. Ce sont nos ports, nos projets de voies ferrées, notre infrastructure de communication numérique et la transmission de notre énergie verte à l'échelle du pays au moyen du réseau électrique. De nombreux projets d'infrastructure font l'objet d'une opposition — pas dans la même mesure que les pipelines, mais de la même façon.

Il n'y a pas de solution facile à cela, mais tous les ordres de gouvernement doivent davantage essayer de rétablir le lien entre les services que les Canadiens veulent et les choses qui servent effectivement à payer ces services.

M. Law : J'ajouterais rapidement quelque chose, sénateur Pratte. En ce qui concerne le défi que vous avez soulevé, et qui est important, la question de l'acceptabilité sociale est peut-être l'un des aspects les plus difficiles du travail auquel nous devons réfléchir en matière d'infrastructure.

L'une des leçons importantes à tirer des programmes fédéraux antérieurs, au début des années 2000, c'est que le gouvernement fédéral a joué un rôle important à cette époque. Je parlerai d'un rôle de facilitateur. Dans ce contexte, le gouvernement a réuni des gens de l'industrie, de diverses administrations gouvernementales, d'autres types d'institutions et d'organisations sans but lucratif, et ils ont discuté de la nature des problèmes à résoudre d'une manière qui vous permettait de mieux comprendre les avantages d'un projet et l'analyse de rentabilisation du projet, mais aussi les problèmes qui risquaient de surgir et qu'il fallait régler dès le début du processus.

C'est un rôle de leadership qui pourrait encore faire partie des solutions à venir — les gens auraient la possibilité de contribuer au début, de mieux comprendre les avantages et les rôles respectifs. Souvent, ce que nous voyons dans de telles circonstances, ce sont des entreprises privées ou des paliers gouvernementaux particuliers qui ne se sont pas lancés dans une discussion coopérative sur les problèmes à résoudre. Ils finissent par être déroutés ou ne sont pas aussi préparés qu'ils pourraient l'être pour s'attaquer à certains de ces enjeux très importants.

La sénatrice Andreychuk : Une partie des choses que je voulais aborder l'ont déjà été. Je vais commencer par ce que nous entendons par « infrastructure ».

J'ai vu de nombreux gouvernements et entendu de nombreuses expressions, et il semble que nous parlions de commerce. À n'en pas douter, quand je suis à l'étranger, je constate que l'infrastructure est le sujet de l'heure partout, et nous faisons une analyse de notre compétitivité concernant certains produits.

Nous sommes très compétitifs concernant la conception, la recherche et la production de certaines choses, mais nous perdons sur le plan du transport. Très peu d'autres pays ont le même

problem. Coming from Saskatchewan, as Mr. Law and I do, we can produce and compete, but then can we get it to market? Those costs often make it prohibitive for us.

I understand infrastructure that goes to trade and benefit analysis about whether we create jobs. Do we get a net benefit for the country? Does it improve our GDP? But when in the community I see infrastructure, I want clean water and safe roads, et cetera. The cost-benefit analysis there is not the trade and the jobs, but quality and security of life. Then there is the whole other one, certainly in my area. Infrastructure could be a stadium, could be a multiplex in a small town, and it's used for, again, quality of life, giving equality opportunity to communities, however small, however isolated.

All three, to me, have a national component. Yet, you are saying it has to go transborder, transboundary. I dispute that. I think something done locally might have national benefit. Not on a trade basis, per se, but on a national perspective of how we manage different regions. I have come from a very have-not province to now a somewhat have-more province.

How do we answer that? How do we really approach infrastructure? Because when it comes down to writing the reports, we're very good at presenting projects that fit the criteria, and so there is that disparate thing. How do we measure what infrastructure is, and has anyone done analysis, over the years, of how we changed nationally?

You pointed out the Australian example. When we go to Australia, they are contacting us to talk about how they can strengthen their states at a political level. We have pretty strong provinces. So this talk about getting it down to the municipal level in Australia is a totally different issue from what we have here in Canada, where the provinces are very assertive.

Do we have an investment bank in Canada for the knowledge base? Do we have it as a lender and guarantor, or do we look at another, more Canadian, function? How do we do something like Infrastructure Australia that takes into account our constitutional and historical makeup?

Mr. Dachis: On the first point, infrastructure has many meanings, and all kinds of projects, ranging from arenas to the highway, have some sort of spillover and benefit across jurisdictions. That's why you have to have a project ranking. Sure, the arena will have some benefits, but compared to major trade infrastructure, as you start whittling down the sorts of things that make sense for the federal government to do, you run out of available funding. All of a sudden the federal government

problème que nous. Je suis de la Saskatchewan, comme M. Law, et nous pouvons produire et soutenir la concurrence, mais alors, pouvons-nous amener la production au marché? Les coûts sont souvent prohibitifs.

Je comprends que l'infrastructure passe par l'analyse commerciale et l'analyse des avantages, à savoir si nous créons des emplois. Est-ce qu'il y a un avantage net pour le pays? Est-ce que cela améliore notre PIB? Mais quand je suis dans la collectivité, je vois l'infrastructure; je veux de l'eau propre, des routes sûres, et ainsi de suite. L'analyse coûts-avantages ne porte pas sur le commerce et les emplois, alors, mais sur la qualité et la sécurité de la vie. Il y a ensuite l'autre chose, qui est certainement de mon domaine. L'infrastructure pourrait prendre la forme d'un stade, d'un multiplex dans une petite collectivité, qui servirait, encore là, à la qualité de la vie, et qui donnerait des chances égales aux collectivités, tout aussi petites qu'elles soient, et tout aussi isolées qu'elles soient.

Dans les trois cas, il y a une composante nationale. Cependant, vous dites qu'il faut que cela soit transfrontalier. Je conteste cela. Je pense qu'une chose qui est faite localement peut avoir des avantages de portée nationale. Non pas pour le commerce comme tel, mais pour la perspective nationale, concernant la façon dont nous gérons diverses régions. Je suis d'une province qui était démunie et qui a maintenant un peu plus.

Comment répondre à cela? Comment vraiment aborder l'infrastructure? Car quand cela revient à la rédaction des rapports, nous sommes excellents pour présenter des projets qui correspondent aux critères. Il y a donc quelque chose de disparate. Comment mesurer ce que l'infrastructure est? Est-ce que quelqu'un a fait l'analyse, au fil des années, de la façon dont nous avons changé à l'échelle nationale?

Vous avez donné l'exemple de l'Australie. Quand nous y allons, ils communiquent avec nous pour que nous parlions des façons dont ils peuvent resserrer leurs États sur le plan politique. Nous avons des provinces très fortes. Donc, quand ils parlent de l'échelon municipal, en Australie, c'est une question tout à fait différente de ce que nous avons ici au Canada, avec nos provinces qui s'affirment beaucoup.

Avons-nous une banque d'investissement au Canada, pour la base de connaissances? Est-ce que nous avons une telle banque comme prêteur et répondant, où envisageons-nous une autre fonction, plus canadienne? Comment faire quelque chose qui, comme Infrastructure Australia, tiendrait compte de notre constitution et de notre histoire?

M. Dachis : En réponse au premier point, l'infrastructure a divers sens, et tous les types de projets, de l'arène à l'autoroute, ont des retombées sur l'ensemble des territoires. C'est la raison pour laquelle les projets sont classés. Bien sûr, un arène s'accompagnera d'avantages, mais par comparaison avec une grande infrastructure commerciale, quand vous commencez à faire le tri des choses qui sont sensées pour le gouvernement fédéral, vous finissez par ne pas avoir assez de fonds. Tout à coup,

doesn't fund the projects where local communities can finance them entirely on their own. That's why project selection and ranking is really important.

On the second point, what role a federal infrastructure bank could play is exactly the question this committee should be asking in this report. You're bang on, and we've talked about the lack of a need for financing and, in some but not all cases, information. Infrastructure Ontario, as a P3 agency, has a lot of expertise for enabling infrastructure investment in Ontario. Other provinces don't have that, so there might be a role for the federal government to lend where it's needed.

Another role has to do with tax policy. The federal government has many taxes that discourage private investment. I can take an example from Ontario electricity, if you want to go down the tax policy rabbit hole, but I won't do that. I will spare you, but there is also a role for the federal government there.

Mr. Law: Senator, I would like to make a couple of comments about the choices between different categories of infrastructure.

I would make the case that I don't think it's an either-or proposition. I think there will be value in, for example, the three new buckets that the federal government has identified. One of the other senators talked already about the significance of making improvements to urban transit for the ability to get around cities. These tend to be the places where a lot of the economic production takes place, so there is a direct relationship, in my view, between making those kinds of improvements locally, also, to the kind of things we're talking about with trade infrastructure.

My argument about trade and transportation infrastructure is that we can't afford to leave it out of the national priorities we are talking about here. I think it's excellent that we have three new buckets, and some good things will come out of that if it is managed properly and the projects are prioritized properly. I think that's good. My argument would be that we also, however, need to make investments in the infrastructure that I consider to be most critical to the economic well-being of the country, and that is the trade and transportation infrastructure.

It's not a transport industry as a separate category of infrastructure; it's a category of infrastructure work that affects all the economic works of the country. That is to say, it's a foundational element in my view, and we are a trading nation getting 60 per cent of our gross domestic product from trade and export-related activity. It strikes me we need to ensure that our ability to support, as you said, the quality manufacturing that takes place at many local levels and that is in a position to get to market. If we cannot provide that reliability quotient for our

le gouvernement fédéral ne finance pas les projets que les collectivités locales sont capables de financer elles-mêmes. C'est la raison pour laquelle la sélection et le classement des projets sont vraiment importants.

Pour la deuxième chose, le rôle qu'une banque fédérale de l'infrastructure pourrait jouer, c'est exactement la question que le comité devrait poser dans son rapport. C'est en plein cela, et nous avons parlé de l'absence de besoin de financement et de renseignements, dans certains cas, mais pas dans tous les cas. Infrastructure Ontario, en tant qu'organisme de PPP, possède beaucoup d'expertise concernant la facilitation de l'investissement dans l'infrastructure en Ontario. D'autres provinces n'ont pas cela, alors le gouvernement fédéral pourrait contribuer à cela dans les cas où c'est requis.

La politique fiscale est un autre rôle. Le gouvernement fédéral a de nombreux impôts qui découragent l'investissement privé. Si vous voulez plonger dans le trou noir de la politique fiscale, je peux vous parler de l'exemple de l'électricité en Ontario, mais je ne vais pas le faire. Je vais vous épargner cela, mais le gouvernement fédéral a aussi un rôle à jouer là.

M. Law : Sénatrice, j'aimerais vous dire certaines choses au sujet des choix entre diverses catégories d'infrastructure.

Je dirais que ce n'est pas une proposition dichotomique. Je pense que les trois catégories que le gouvernement fédéral a précisées seront utiles. L'un des autres sénateurs a déjà parlé de l'importance d'apporter des améliorations au transport urbain pour la capacité de circuler dans les villes. C'est là qu'une grande partie de la production économique se fait, alors il y a un lien direct, d'après moi, aussi entre ces améliorations locales et les choses dont nous parlons, qui concernent l'infrastructure commerciale.

Ce que je soutiens, concernant l'infrastructure commerciale et l'infrastructure de transport, c'est que nous ne pouvons pas nous permettre d'en exclure une des priorités nationales dont nous parlons en ce moment. Je pense qu'il est excellent que nous ayons trois nouvelles catégories, et il en ressortira de bonnes choses si c'est bien géré et que l'ordre de priorité des projets est établi convenablement. Je pense que c'est bon. Je dirais que nous devons aussi, cependant, faire des investissements dans l'infrastructure que je trouve la plus essentielle au bien-être économique du pays, et c'est l'infrastructure commerciale et l'infrastructure de transport.

On ne parle pas d'une industrie du transport qui forme une catégorie distincte d'infrastructure, mais d'une catégorie de travaux d'infrastructure qui a des effets sur tous les travaux économiques au pays. C'est-à-dire qu'à mon avis, c'est un élément fondamental, et nous sommes une nation commerciale dont 60 p. 100 du produit intérieur brut provient de ses activités liées au commerce et à l'exportation. Il me semble que nous devons protéger notre capacité à appuyer, comme vous l'avez dit, les activités de fabrication de qualité qui se déroulent dans de

international customers, then we are going to lose the business. In fact, the evidence is that we are already seeing some of that happening now.

Mr. Greer: I will add to John's point about balance within the federal plan. Our report that we released earlier this year talks about Canada's international ranking in the World Economic Forum quality of infrastructure, which found that from 2008-09 to 2015-16, Canada dropped from tenth in the world for quality of overall infrastructure to twenty-third. This is on measures of road, rail and port, all of which have declined in the rankings. I think airports were the one area where we improved due to the significant investment that has happened in our airports.

That's driven partially by investments by our competitors, and partially, perhaps, by underinvestment in Canada and certainly by the expiry of some of the gateway programs. When you look at the international picture, it suggests that the balance is not there currently at Investment Canada, and we need to make sure we find that balance in the current program so that it hits the new buckets but also addresses the major competitiveness issue for Canada.

Senator Mitchell: Thanks, gentlemen. This has been a stimulating discussion with lots of different possibilities.

It seems to me that the focus of your presentation has largely suggested that all infrastructure should be driven by economic return, and that raises two issues. One is the question of how you evaluate the criteria, and it seems to me as well that we have not seen some sort of set agreement on what those criteria might be. We know, apparently, from your testimony that the multiplier effect isn't a criterion. It has been discredited. I think someone mentioned jobs, and someone else mentioned services. Mr. Law, you took an interesting approach with respect to the number of turns a truck makes and a high-tech kind of efficiency and flow of transportation.

Those are three criteria, but is there a set of criteria that economists and business analysts could agree on, in some kind of comprehensive way, that governments could apply? These are three quite different criteria.

Mr. Dachis: When it comes to criteria, for example, there is the value of time. When new infrastructure is put into place and reduces the amount of time it takes people to get somewhere, the Treasury Board and other lower tiers of government have set criteria for how they value an hour of time saving. That's one example where you can apply that, and the same sorts of principles of other benefits of transportation really reflect the services that transportation provides.

nombreuses localités et favoriser leur entrée sur le marché. Si nous ne pouvons pas fournir cette garantie à nos clients internationaux, nous les perdrons. En fait, des données probantes laissent croire que cela pourrait être déjà le cas.

M. Greer : J'aimerais ajouter un commentaire au point que faisait valoir John, c'est-à-dire l'équilibre au sein du plan du gouvernement fédéral. Le rapport que nous avons publié plus tôt cette année mentionne le classement du Canada relativement aux autres pays du Forum économique mondial en ce qui concerne la qualité de l'infrastructure, et dans le rapport, nous concluons que de 2008-2009 à 2015-2016, le Canada est passé du dixième rang mondial au vingt-troisième rang pour la qualité de l'ensemble de son infrastructure. Ces mesures se fondent sur les routes, les chemins de fer et les ports, et tous ces éléments ont perdu des points. Je crois que les aéroports représentent le seul élément sur lequel nous nous étions améliorés, et c'est en raison des investissements importants qui ont été effectués dans ce domaine.

Cette situation est imputable en partie aux investissements effectués par nos concurrents, peut-être aux investissements insuffisants au Canada et certainement à l'expiration de certains des programmes d'entrée sur les marchés. La situation à l'échelle internationale laisse croire qu'Investissement Canada n'a pas encore atteint cet équilibre; nous devons donc veiller à l'atteindre dans le cadre du programme en cours, afin d'atteindre les nouveaux objectifs, mais également de régler le gros problème de la compétitivité du Canada.

Le sénateur Mitchell : Merci, messieurs. C'est une discussion stimulante qui présente de nombreuses possibilités.

Il me semble que votre exposé visait surtout à faire valoir que l'ensemble de l'infrastructure devrait être axé sur le rendement économique, et cela soulève deux problèmes. Premièrement, il y a la question de l'évaluation des critères, et il me semble également qu'on ne s'est pas entendu sur la nature de ces critères. Apparemment, selon votre témoignage, l'effet multiplicateur n'est pas un critère. Il a été rejeté. Je crois qu'une personne a mentionné les emplois et qu'une autre a parlé des services. Monsieur Law, vous avez adopté une approche intéressante qui concerne le nombre de tours effectués par un camion, l'efficacité liée aux technologies et la fluidité du transport.

Ce sont trois critères, mais existe-t-il une série de critères sur lesquels les économistes et les analystes commerciaux pourraient s'entendre en grande partie et que les gouvernements pourraient mettre en œuvre? Car ces trois critères sont assez différents les uns des autres.

M. Dachis : L'un des critères est, par exemple, la valeur du temps. Lorsqu'une nouvelle infrastructure est mise en place pour réduire le temps requis pour les déplacements, le Conseil du Trésor et d'autres paliers inférieurs de gouvernement utilisent des critères qu'ils ont établis pour évaluer chaque heure de temps économisée. C'est un exemple dans lequel cela s'applique, et les mêmes types de principes appliqués à d'autres avantages offerts par le transport illustrent réellement les services rendus par ce secteur.

For example, we all came here together in this room because of transportation infrastructure. There is a reason that we're doing this in person and not by teleconference. You can get that benefit of seeing me in person and knowing if I seem like I know what I'm talking about or not. You can tell that a little better by having me here in person or by talking to me afterwards, but you can't do this by teleconference. These kinds of benefits of us all being together are actually something we can measure as economists. That's called an externality. That's one example of all the benefits that we can measure, which are a reflection of the actual services transportation provides.

Mr. Greer: I would add that it's difficult to do one-size-fits-all simply because the nature of transportation infrastructure is so broad. Even individual investments on their own that might not meet some set level of criteria for involving the speed of a corridor, when combined with other small investments along that same corridor may actually make the business case that makes them all feasible. That was one of the strengths of the old Asia-Pacific Gateway program. There was some strategic policy capacity at the federal level to bring together the public-private sector along a corridor and say a business case may not have made sense for the rail operator, the municipality or the port operator to make a small investment of a few hundred thousand or a few million dollars along one corridor. You had the federal government bringing them together collectively and comparing notes on some of the actual supply chain data each of them held, and they said, "Okay, we knew the rail operator was not going to invest on their own here, and we know the municipality wasn't going to build an overpass there." But if everybody can be brought together to make their small investments, the long-term impacts on that corridor are actually quite significant.

There is no one-size-fits-all solution, but I think there is space, whether it's through a bank or re-establishing these programs, to have some strategic policy capacity at the national level that can help determine, in each case, what that is. As it stands right now, Infrastructure Canada is mostly set up as a department that monitors, arranges and signs funding agreements for other levels of government. It doesn't have that strategic policy capacity. Bringing that back into the department will make it easier to work with smart people like Ben to set the criteria that get us to where we need to be.

Mr. Law: Quick comment here, Senator Mitchell, to your question. We referred earlier to national programs that have had some success in Canada. We've talked a little bit about the Asia-Pacific Gateway and Corridor Initiative. In the report that I worked on with the Canadian Chamber of Commerce, I noted that if you were to go back and look not only at the Asia-Pacific program but at two other foundational infrastructure programs that affected trade, the first and I think still the only major

Par exemple, nous sommes tous venus ici grâce à l'infrastructure de transport. Nous assistons à cette réunion en personne et non par téléconférence pour une bonne raison. En effet, lorsque vous me voyez en personne, vous pouvez vous faire votre propre idée de mon niveau de compétence. Vous pouvez me juger lorsque je suis ici en personne ou lorsque vous me parlez après la réunion beaucoup mieux que vous le pourriez par téléconférence. Ce type d'avantage que présente le fait que nous soyons tous réunis ici peut être mesuré par les économistes. C'est ce qu'on appelle une externalité. C'est un exemple de tous les avantages que nous pouvons mesurer et qui mettent en évidence les services offerts par le secteur des transports.

M. Greer : J'aimerais ajouter qu'il est difficile d'adopter une approche universelle, car l'infrastructure de transport est très vaste. Même les investissements individuels qui ne satisfont peut-être pas à certains critères liés, par exemple, à la vitesse dans un corridor pourraient être justifiés par l'analyse de rentabilisation lorsqu'on les combine à d'autres petits investissements effectués dans le même corridor. C'était l'une des forces de l'ancien programme Porte de l'Asie-Pacifique. En effet, le gouvernement fédéral avait la capacité politique stratégique de réunir les secteurs public et privé dans le même corridor et de fournir une analyse de rentabilisation qui démontrait qu'il n'était pas rentable pour l'exploitant ferroviaire, la municipalité ou l'exploitant du port d'effectuer chacun leur petit investissement de quelques centaines de milliers ou de quelques millions de dollars le long d'un corridor. Et le gouvernement fédéral pouvait également réunir tous ces intervenants et analyser les données sur la partie de la chaîne d'approvisionnement de chacun d'eux et conclure que l'exploitant ferroviaire n'investira pas seul dans ce projet et que la municipalité ne construira pas un viaduc à cet endroit. Mais il pouvait aussi démontrer que si tous les intervenants combinaient leurs petits investissements, ils pouvaient générer des effets à long terme importants dans ce corridor.

Il n'existe aucune solution universelle, mais je crois qu'il y a une possibilité, que ce soit par l'entremise d'une banque ou par le rétablissement de ces programmes, d'avoir une capacité politique stratégique nationale qui permettra de déterminer la solution dans chaque cas. En ce moment, Infrastructure Canada fonctionne en grande partie comme un ministère qui surveille, prépare et signe des ententes de financement pour d'autres échelons de gouvernement. Il n'a pas cette capacité politique stratégique. Si on redonne cette capacité au ministère, il sera plus facile de collaborer avec des gens intelligents comme Ben pour établir des critères qui nous permettront de réaliser nos objectifs.

M. Law : Sénateur Mitchell, j'aimerais brièvement revenir à votre question. Plus tôt, nous avons parlé des programmes nationaux qui ont connu un certain succès au Canada. Nous avons parlé un peu de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique. Dans le rapport sur lequel j'ai travaillé avec la Chambre de commerce du Canada, je souligne que si vous examinez non seulement le programme Porte de l'Asie-Pacifique, mais également les deux autres programmes

reinvestment in the national highway system made since its inception, and the Gateways and Border Crossings Fund, which was a similarly focused program, they had very comparable and very common criteria that were used to help to prioritize the investments. I won't try to detail all of them for you, but there was a remarkable consistency in how those things were articulated and identified that I think still holds a lot of value and benefit today. I think they're still very much applicable. That's not to say we don't need to be aware of the changing world around us. In fact, I think the competitiveness agenda requires that we take the best practices from other jurisdictions. We talked a little bit about Infrastructure Australia. There are some other great working models in Great Britain and elsewhere that have been brought to bear in recent times that I think we should learn from, but I don't think we have to go very far to find some common criteria that people would agree upon. They tended to be ones that got away from narrower self-interest, for example, in the articulation of the national priorities. It was preceded by some work that was done in Western Canada by the four Western provinces, in which they identified investment projects and criteria on the basis of regional priorities. They weren't specific to the individual province.

As Ryan said, if you think about these along supply chains or corridors, often there are opportunities to make multiple investments to get that corridor to operate at a higher level collectively, as opposed to looking at them as individual projects. Sometimes that means two or three investments in a particular corridor can allow you to do things that will increase that efficiency. For example, you could move to a higher primary weight opportunity for the corridor to carry more weight in the trucks if you have a fully engineered pavement to get from one end to the other. If, along the way, you have two or three segments that have not been designed to carry that weight, you usually go to the lowest common denominator. Simply making some improvements along the way in that regard, I think there are some opportunities there for us to be able to do some good things.

Senator Mitchell: It sounds like you were a truck driver in your past life.

Mr. Law: I won't admit to that either, sir.

Senator Mitchell: If I can pursue that a little bit further, the criteria give us an insight into setting criteria for economic-benefit evaluations, but not all infrastructure can be or should be driven just by economics. Clearly there is social infrastructure. I think of Edmonton, where the Boyle Street co-op is a downtown drop-in centre and service provider for the homeless and now is looking to build a better facility where they can have housing and a training facility. That wouldn't necessarily be judged. It wouldn't be stimulating, perhaps, to do some construction projects in Toronto

d'infrastructure fondamentaux qui ont eu des effets sur le commerce, le premier et — je crois — le seul réinvestissement majeur dans le réseau routier national depuis sa création, et le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers, un programme avec un objectif similaire, vous constaterez que ces programmes avaient des critères comparables et communs pour aider à établir les priorités en matière d'investissements. Je ne tenterai pas de vous les décrire en détail, mais le fonctionnement de ces programmes était remarquablement uniforme, et je crois que cela pourrait représenter un grand avantage aujourd'hui. Je pense que ces programmes seraient tout à fait appropriés. Je ne dis pas que nous ne devons pas tenir compte des changements qui se produisent actuellement dans le monde. En fait, je crois que nos objectifs en matière de compétitivité exigent que nous emprunions les pratiques exemplaires d'autres États. Nous avons parlé un peu d'Infrastructure Australia. Il y a également d'autres modèles qui fonctionnent très bien en Grande-Bretagne et ailleurs, et je crois que nous devrions nous en inspirer, mais je ne pense pas qu'il faille aller très loin pour trouver des critères communs sur lesquels on pourrait s'entendre. Il s'agissait souvent de critères qui ne faisaient pas, par exemple, la promotion d'un intérêt personnel limité lors de l'établissement des priorités nationales. Les quatre provinces de l'Ouest avaient effectué quelques travaux préalables dans lesquels elles avaient cerné des projets et des critères d'investissement en se fondant sur les priorités régionales, sans favoriser une province en particulier.

Comme Ryan l'a dit, si on applique le même principe aux chaînes ou aux corridors d'approvisionnement, on trouve souvent des occasions d'effectuer de multiples investissements et d'exploiter ce corridor plus efficacement par des projets collectifs plutôt qu'individuels. Parfois, cela signifie que deux ou trois investissements dans un corridor particulier peuvent permettre de réaliser des projets qui le rendront plus efficace. On peut augmenter la capacité d'un corridor pour poids lourd afin que les camions puissent transporter une charge plus élevée si on installe une chaussée adaptée à ce type de transport d'un bout à l'autre du corridor. Si, le long du parcours, on a deux ou trois segments qui n'ont pas été conçus pour supporter ce poids, c'est habituellement le plus petit dénominateur commun qui l'emporte. Je crois que nous pourrions réaliser de belles choses si nous apportons tout simplement quelques améliorations à cet égard.

Le sénateur Mitchell : On dirait que vous étiez un conducteur de camion dans votre ancienne vie.

M. Law : Je n'admettrai pas cela non plus, monsieur.

Le sénateur Mitchell : Si vous me permettez d'approfondir la réflexion, ces critères peuvent nous aider à établir de nouveaux critères liés aux évaluations du rendement économique, mais l'ensemble de l'infrastructure ne peut — ou ne devrait — pas être axée uniquement sur des facteurs économiques. Il y a manifestement aussi l'infrastructure sociale. Je pense au centre-ville d'Edmonton, où se trouve la Boyle Street Co-op, un centre d'hébergement et de prestations de services pour les sans-abri. Les intervenants de ce centre songent maintenant

because people are already working, but Toronto just needs those projects. I'm not from Toronto; I'm from the West. I'm putting a plug in for Toronto. Toronto needs those projects.

Would you segment infrastructure, then, and say, "Okay, these are for economic reasons; these are for social reasons; these are just because they are needed"?

Mr. Greer: On the Toronto point, Toronto is where a great deal of the need is. The point is that it shouldn't be rushed out the door for stimulus reasons. It shouldn't be rushed out the door at all. It should be spent where it's needed, as appropriate and under the appropriate timeline. We're not going to put money into Toronto for the sake of creating a bunch of jobs. We're going to put money into Toronto to get the things that Toronto needs to be more competitive and productive. The goals or criteria for different categories of infrastructure should obviously be different. There are certainly economic benefits to social housing infrastructure and some of the long-term benefits to the citizenry of persons who are integrated back into society or moving a homeless person, a chronically homeless person, who costs all levels of government a great deal to continue to treat through a system that doesn't really help them, moving them into permanent housing and giving them supports. There are benefits to all levels of government and, certainly, to society, but you have to measure those differently.

Our only point with our work is that there is a category of infrastructure that is economic, where it is a little easier to measure the outcomes you should be focused on. All of those other categories need to be measured, of course, differently, and there are different goals with green and transit and social, even though some of those certainly do overlap on the economic side.

The Chair: Any other comments?

Senator Tkachuk: I think politicians should be involved in infrastructure. We wouldn't have had a national railroad if it weren't for politicians. I want you to comment on a few things.

Infrastructure is always very political, but if you're going to build a bridge from Montreal and Saskatoon, you should build all bridges. If you're going to build a transit system in Toronto, why not Vancouver, Halifax and anybody else who wants one? I think the problem is that the decision-making process is too central and that all the problems are local. I think that there has to be a formula. We have one for health care. We have one for post-secondary education. We need a formula for infrastructure so that provinces can make that decision. That's where it belongs

à construire un meilleur édifice afin de pouvoir offrir des logements et de la formation. Cela ne serait pas nécessairement pris en considération. Il ne serait peut-être pas stimulant d'entreprendre certains projets de construction à Toronto, car les gens travaillent déjà, mais Toronto a besoin de ces projets. Je ne viens pas de Toronto, mais de l'Ouest canadien. Je fais de la publicité pour Toronto, car la ville a besoin de ces projets.

Dans ces cas-là, diviseriez-vous l'infrastructure en indiquant, par exemple, qu'une partie est liée aux raisons économiques, une autre aux raisons sociales et une autre aux besoins?

M. Greer : En ce qui concerne Toronto, cette ville a de grands besoins. Toutefois, la stimulation économique n'est pas une raison pour précipiter les choses. En fait, on ne devrait rien précipiter. L'argent devrait être dépensé selon les besoins, de façon appropriée et en respectant les contraintes de temps. Nous n'investirons pas d'argent à Toronto uniquement pour le plaisir de créer des emplois, mais pour fournir à la ville ce dont elle a besoin pour devenir plus concurrentielle et productive. Les objectifs ou les critères liés aux différentes catégories d'infrastructure devraient manifestement être différents. L'infrastructure de logement social procure certainement des avantages sur le plan économique et certains avantages à long terme aux citoyens qui sont réintégrés dans la société ou aux sans-abri chroniques qui coûtent beaucoup d'argent à tous les échelons de gouvernement puisqu'ils doivent être traités dans un système qui ne les aide pas vraiment, car on peut maintenant leur fournir un logement permanent et leur offrir le soutien nécessaire. Il y a des avantages pour tous les échelons de gouvernement et certainement pour la société, mais il faut utiliser une autre façon de les mesurer.

Le seul point que nous faisons valoir dans notre travail, c'est qu'il existe une catégorie d'infrastructure liée à l'économie et qu'il est un peu plus facile de mesurer le résultat sur lequel les activités devraient être axées dans cette catégorie. On doit manifestement utiliser des mesures différentes pour les autres catégories. Il y a aussi des objectifs différents en ce qui concerne l'énergie propre, le transport en commun et le secteur social, même si certains des avantages créés par ces catégories sont certainement les mêmes que ceux offerts par le secteur économique.

Le président : Y a-t-il d'autres commentaires?

Le sénateur Tkachuk : Je crois que les politiciens devraient intervenir dans l'infrastructure. Nous n'aurions jamais pu avoir un chemin de fer national sans les politiciens. J'aimerais que vous formuliez des commentaires sur quelques points.

L'infrastructure est toujours un sujet très politique, mais si on construit un pont à Montréal ou à Saskatoon, on devrait construire tous les ponts. Si on construit un réseau de transport en commun à Toronto, pourquoi ne pas en construire un à Vancouver, à Halifax et dans toute autre ville où la population souhaite profiter d'un tel réseau? Je crois que le problème, c'est que le processus décisionnel est trop central et que tous les problèmes sont locaux. Je pense qu'il doit exister une formule appropriée. Après tout, une telle formule existe dans le

really. They can sort out the politics of whether they should subsidize a transit system or a subway system so that the country can focus on the national stuff like having a number one highway, four lane, all across the country, to put us into the 21st century, and ports and highways to the North and airports where we don't have private airports, like municipal airports, where they already tax the hell out of us just by landing there. I don't know if there is a formula that we could use that you could talk about, but I think that would solve a heck of a lot of our problems. It just drives me crazy when I see the federal government getting involved in municipal governments and handing out cash here and cash there and not for somebody else. I think that's a misuse of taxpayers' dollars, and it's not fair to the country.

Mr. Dachis: That's bang on. The only thing I would add is that the formula should also state that, once the lower-tier government, be it the province or the municipality, gets the money, they can use it however they want.

Senator Tkachuk: Exactly, and they pay the price politically if they use it wrong.

The Chair: Mr. Greer, Mr. Law, comments?

Mr. Greer: I would just add that I agree. The real issue, outside of transfers to provinces and municipalities, is figuring out which issues are in the national interest. A collection of municipal and provincial projects may not meet the national interest of getting product to market. A collection of goods movement strategy projects from Edmonton and Calgary, some of which the province agrees with, some of which the federal government agrees with, does not make an integrated strategy to look at the complete supply chain. I agree completely, and it's about deciding what the national objectives are. If there are some, apply them to how you try to generate investments from other levels of government. Where there aren't or shouldn't be national objectives, let the lower-level government decide how and where to invest.

Mr. Law: Just quickly, I think, to your point, senator, that the current Building Canada Plan has tried to evolve, to some extent, to take into account what you're describing. The PTIC, the provincial-territorial component of the Building Canada plan, is set up in a way to essentially transfer the decision making, for the most part, to the provinces, to the local levels, to identify what those projects are.

domaine des soins de santé et de l'éducation postsecondaire. Nous devons créer une formule pour l'infrastructure, afin que les provinces puissent prendre ces décisions. C'est réellement à cet échelon que les décisions devraient être prises. Les intervenants provinciaux peuvent déterminer s'ils doivent subventionner un réseau de transport en commun ou de métro, afin qu'à l'échelon national, on puisse se concentrer sur des enjeux nationaux, par exemple la construction d'une autoroute à quatre voies d'un bout à l'autre du pays qui nous permettrait d'entrer au XXI^e siècle, des ports et des autoroutes dans le Nord et des aéroports où nous n'avons pas d'aéroports privés, par exemple les aéroports municipaux, et où on nous impose déjà des impôts exorbitants pour atterrir. Je ne sais pas s'il existe une formule que nous pourrions utiliser et dont nous pourrions parler, mais je pense qu'elle réglerait une grande partie de nos problèmes. Je perds la tête lorsque je vois le gouvernement fédéral se mêler des affaires municipales et verser de l'argent ici et là, mais pas partout. Je crois que c'est une mauvaise utilisation de l'argent des contribuables, et que ce n'est pas équitable pour le reste du pays.

M. Dachis : C'est exactement cela. La seule chose que j'aimerais ajouter, c'est que cette formule devrait également préciser qu'une fois l'argent versé à l'échelon inférieur de gouvernement — qu'il s'agisse de la province ou de la municipalité —, les intervenants peuvent l'utiliser à leur gré.

Le sénateur Tkachuk : Exactement, et s'ils ne l'utilisent pas adéquatement, ils devront en payer le prix sur le plan politique.

Le président : Monsieur Greer, monsieur Law, avez-vous des commentaires?

M. Greer : J'aimerais seulement ajouter que je suis d'accord. Le vrai problème, à part les transferts aux provinces et aux municipalités, c'est qu'il faut déterminer les enjeux qui favorisent l'intérêt national. Il se peut qu'une série de projets municipaux ou provinciaux ne favorisent pas l'intérêt national qui consiste à envoyer des produits sur le marché. Une série de projets de stratégies visant le déplacement de biens à Edmonton et à Calgary, et dont la province approuve une partie alors que le gouvernement fédéral approuve l'autre partie, ne forme pas une stratégie intégrée qui tient compte de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Je suis tout à fait d'accord, et il s'agit de déterminer les objectifs nationaux. Lorsque de tels objectifs existent, il faut les utiliser pour générer des investissements chez les autres paliers de gouvernement. Lorsqu'il n'y a pas ou qu'il ne devrait pas y avoir d'objectifs nationaux, laissons l'échelon inférieur de gouvernement décider comment et où investir l'argent.

M. Law : Très brièvement, j'aimerais ajouter qu'en ce qui concerne votre point, sénateur, le plan Chantiers Canada a tenté d'évoluer, dans une certaine mesure, pour tenir compte de cela. Le VIPT, c'est-à-dire le Volet Infrastructures provinciales-territoriales du plan Chantiers Canada, a essentiellement été établi de façon à transférer une grande partie du processus décisionnel aux provinces et aux gouvernements locaux, afin qu'ils analysent ces projets.

I think what we've been talking about today is not something that would suggest that we shouldn't be doing that. I think that because we haven't seen, at least so far in the articulation of the new plan, a stated priority for what we consider to be some of these important economic issues for the country, there is a gap right now from not including trade and transportation infrastructure as part of that mix.

Senator Cools: Chair, I'm concluding that we're on pretty slippery ground, so I hope we will work hard to endeavour to get a handle on this subject matter, which is somewhat vast.

My question is for Mr. Law, on his statement that Canada is somewhat alone in not having an infrastructure bank, noting that Canada's equivalent partners in the world have such a bank.

Could you expand on that point a little bit more so that we can get a better handle on it? If you could do that, you would do a good service for this committee.

Mr. Law: No pressure. The comment I made earlier, senator, was not just about Canada but about North America as a trading bloc. It's not only Canada but our partners in the United States and Mexico who also have so far not figured out a way of putting together an institution that could provide some of the supports to ensuring that our infrastructure agenda as a trading bloc can move forward. It's in that context that we don't have this.

Some people sometimes believe that these infrastructure banks are just there to support developing countries, but it's not the case that they're limited to one or the other; they're virtually present in all of the trading jurisdictions. You will find a few in Europe, and the same is true in China and Southeast Asia.

These institutions, as I was trying to talk about earlier, are not to be thought of in the traditional sense of a bank doing commercial transactions. Think about the World Bank or the North American Development Bank as institutions that are very useful in helping to understand the relative merits of different infrastructure projects on different criteria. These banks, oftentimes, are not involved simply in trade and transportation infrastructure; they do a variety of other kinds of work.

They become important as knowledge institutions in terms of providing that critical intelligence, but they also serve as a forum for bringing together and encouraging private sector investment by virtue of the intelligence they provide that gives you a better sense of what you're going to get for your money.

I was most impressed in the meetings that I was a part of in Washington most recently. A great body of work has been done in this area by organizations like the World Bank that talks about

Je crois que ce dont nous avons parlé aujourd'hui ne laisse pas croire que nous ne devrions pas faire cela. Je crois qu'étant donné qu'on n'a pas précisé, dans l'élaboration du nouveau plan — du moins jusqu'ici —, les priorités en matière d'enjeux économiques importants pour le pays, on a créé une lacune, car on n'a pas intégré l'infrastructure du commerce et du transport dans cet amalgame.

La sénatrice Cools : Monsieur le président, j'en conclus que nous sommes sur un terrain glissant, et j'espère que nous travaillerons fort pour tenter de maîtriser ce sujet, car il est assez vaste.

Ma question s'adresse à M. Law, et elle concerne son commentaire selon lequel le Canada est en quelque sorte le seul pays qui n'a pas de banque d'infrastructure, car ses partenaires équivalents ailleurs dans le monde ont créé une telle banque.

Pourriez-vous approfondir ce point, afin que nous puissions mieux le comprendre? Si vous pouviez nous l'expliquer, cela serait très utile.

M. Law : Je ne ressens aucune pression. Le commentaire que j'ai formulé plus tôt, sénatrice, ne concernait pas seulement le Canada, mais plutôt l'ensemble de l'Amérique du Nord à titre de zone d'échanges commerciaux. Le Canada, mais également nos partenaires — les États-Unis et le Mexique — n'a pas encore trouvé le moyen de mettre sur pied une institution qui pourrait fournir certains des appuis nécessaires à la progression des objectifs en matière d'infrastructure de la zone d'échanges commerciaux. C'est dans ce contexte qu'il nous manque cela.

Certaines personnes croient parfois que ces banques d'infrastructure existent seulement pour appuyer les pays en développement, mais elles ne sont pas limitées à l'un ou à l'autre; elles sont virtuellement présentes dans tous les États commerçants. Vous en trouverez quelques-unes en Europe, ainsi qu'en Chine et en Asie du Sud-Est.

Ces institutions, comme j'essayais de le dire plus tôt, ne doivent pas être vues dans le sens traditionnel d'une banque qui effectue des transactions commerciales. Pensez plutôt à la Banque mondiale ou à la Banque nord-américaine de développement, car ce sont des institutions très utiles pour aider à comprendre les avantages relatifs offerts par différents projets d'infrastructure en fonction de différents critères. Souvent, ces banques ne sont pas seulement actives dans le domaine de l'infrastructure du commerce et du transport, mais elles participent à un large éventail d'autres activités.

Ces banques peuvent jouer un rôle important en tant qu'institutions du savoir donnant accès à ces informations essentielles, mais elles deviennent également des carrefours pour la mobilisation des investisseurs privés qui y trouvent tous les renseignements dont ils ont besoin pour se faire une meilleure idée du rendement qu'ils peuvent escompter.

Lors de réunions auxquelles j'ai participé récemment à Washington, j'ai été impressionné par la grande quantité de travail accompli dans ce domaine par des organisations comme la

the significant role of the private sector in bringing dollars and expertise to the table around innovation and improvements that can be made in the delivery of this infrastructure. To my mind, this is an important avenue of pursuit for us to think about in this country.

One of the things that have been under discussion — and as a result of a small working group of Americans, Mexicans and Canadians, a paper or two will be brought forward later in November that will talk about the prospects for what an infrastructure bank of this sort could look like. I will not try and presume all of what the report will say, but within a month there will be something out there that can provide more detail than I can here for the hearing.

Senator Cools: Would I be correct if I concluded from your segments and your descriptions, which were ample and brilliant, that perhaps Canada should look very seriously at the benefits of an infrastructure bank?

Mr. Law: My short answer is yes.

The Chair: Senator Cools, any other questions?

Senator Cools: I think that Mr. Law has made a very important contribution this morning and that we should explore it more thoroughly and deeply. Perhaps we could bring him back again in the future, but I really think we should look at it. It caught my attention.

Senator Moore: Mr. Law, I'm not familiar with the North American Development Bank. I've heard the name, but I don't know what it does. It sounds to me like it might be close to the infrastructure bank that's being talked about here this morning.

Could you tell us what it does? Is Canada a member? How many people are there? How many Canadians are on it?

Mr. Law: I've had a sum total of one meeting with the North American Development Bank, senator, so forgive me if I'm short on details. I can tell you that Canada is not a member — we had an opportunity to participate some time ago — for good reason: There were some concerns about how much of the work of the bank would be focused on Canadian priorities as opposed to U.S. priorities. There are obviously ways of dealing with that, but at the time they didn't get past the political issue of how to deal with that. Consequently, we have not been involved.

The bank itself has done some very good work in identifying projects that help facilitate things like transborder movements and investments at border crossings. They've had particular categories of investment that have started to reach a point where they're looking for new things to do.

Banque mondiale qui traite du rôle significatif du secteur privé lorsqu'il s'agit d'avoir accès aux fonds et à l'expertise nécessaires aux fins de l'innovation et des améliorations qui peuvent être apportées dans la mise en place de ces infrastructures. À mon sens, il s'agit d'une piste de réflexion primordiale pour la suite des choses au Canada.

Certaines discussions ont eu lieu, notamment au sein d'un petit groupe de travail réunissant Américains, Mexicains et Canadiens qui diffusera en novembre un ou deux documents traitant des formes que pourrait prendre une banque pour les infrastructures. Je ne vais pas présumer du contenu de ces rapports, mais vous devriez d'ici un mois mieux savoir à quoi vous en tenir pour la poursuite de votre étude.

La sénatrice Cools : À la lumière de vos interventions à la fois détaillées et brillantes, aurais-je tort de conclure qu'il serait bon que le Canada se penche sérieusement sur les avantages d'une banque pour les infrastructures?

M. Law : Je dirais que ce serait une bonne chose.

Le président : Sénatrice Cools, d'autres questions?

La sénatrice Cools : Je crois que M. Law nous a été d'une aide très précieuse ce matin et que nous devrions examiner plus en profondeur les questions soulevées. Je ne sais pas si nous devrions le réinviter, mais il faut assurément que nous nous posions ces questions qui m'interpellent.

Le sénateur Moore : Monsieur Law, j'ai entendu parler de la Banque nord-américaine de développement, mais je ne sais pas ce qu'elle fait exactement. J'ai l'impression que cela peut se rapprocher du travail de ces banques pour les infrastructures dont nous parlons ce matin.

Pouvez-vous nous dire quel est le rôle de cette banque? Est-ce que le Canada en est membre? Combien de gens regroupe-t-elle? Combien de Canadiens en font partie?

M. Law : Comme je n'ai rencontré qu'une seule fois les gens de la Banque nord-américaine de développement, vous comprendrez que je ne peux guère vous fournir de détails. Je peux toutefois vous dire que le Canada n'en fait pas partie. Nous avons déjà eu l'occasion de nous y joindre, mais nous y avons renoncé pour une bonne raison. Nous nous demandions alors si les priorités canadiennes pourraient être suffisamment prises en compte par rapport aux priorités américaines dans le cadre des travaux de cette banque. Il y a bien évidemment des accommodements possibles, mais cette entrave politique a suffi à l'époque pour que le Canada n'aille pas de l'avant en participant aux travaux de la banque.

Cette banque a accompli de l'excellent travail en ciblant des projets qui facilitent notamment la circulation transfrontalière et les investissements dans les postes frontaliers. Certaines catégories d'investissements ont été cernées. Je crois que la banque en est rendue à un point où elle est à la recherche de nouvelles avenues.

One of the observations we've made in our meetings with the Americans and the Mexicans is that, particularly in thinking about how to get something in place institutionally, we may be able perhaps to redirect the focus of a bank that already has an existing mandate and funding without having to recreate a new institution. We need to figure out ways that Canada could meaningfully participate in order to participate in the benefits of an institution like that.

I made reference to the paper that's coming out in November that's been done. The Bush Institute in Dallas, Texas, is one of the signatories that has been working with colleagues of mine at the Canada West Foundation to produce a thought piece on this. I think it will provide more details around some of the options and details associated with that.

I'm sorry I can't give you more details about that this morning.

Senator Moore: I think it was in December 2014 I was at the first Canadian delegation of Canada-U.S.-Mexico — the first ever meeting of legislators at the federal level — but we couldn't seem to get past Buy American versus Buy North American. I think that's the biggest cultural block to any of this stuff you're talking about in terms of an entity that can properly address international issues for the equitable benefit of all parties involved.

Mr. Law: I've certainly heard that concern articulated previously. The one substantive comment I would make in that regard again goes back to this notion of supply chains. In North America, it is very common that in the production cycle you will see product development go through a series of transborder transactions. In other words, something that's being manufactured in the United States will oftentimes have products come from Canada, and there will often be multiple crossings of the border. They have been articulated well. For example, in the meetings I was in with the bank in the last month, they have measures that talk about — and I'll get these wrong if I try to give you the specific numbers — a significant proportion of each American dollar that's generated from these things that come from Canada and vice versa. The same is true of Mexico.

There are important economic transactions that take place in things that we sometimes think about as being American or being Canada that are, in fact, productions that involve both nations or, in some cases, tri-nation generation of those products.

Once that becomes better understood and articulated — and again, I think the banks are doing a good job of pointing to specific projects and evidence of this — people will have a better understanding of the opportunities associated with making joint investments in a more collaborative environment.

But this takes nothing away from your comment. I agree that the biggest issue to date has been concern about the political issues associated with trying to make this work.

Lors de nos rencontres avec les Américains et les Mexicains, nous avons notamment fait valoir que l'on pourrait songer à revoir l'orientation d'une banque de la sorte ayant déjà un mandat et du financement, plutôt que d'avoir à réinventer la roue en créant une toute nouvelle institution. Nous devons chercher les moyens de faire en sorte que le Canada puisse apporter une contribution vraiment significative pour qu'une telle institution puisse bénéficier au plus grand nombre.

Je vous parlais tout à l'heure de ce document qui sera rendu public en novembre. Le Bush Institute de Dallas (Texas) est l'un des partenaires ayant collaboré avec mes collègues de la Canada West Foundation pour produire une analyse approfondie à ce sujet. Je pense que vous pourrez y trouver de plus amples détails sur certaines des options qui s'offrent à nous.

Désolé de ne pas pouvoir vous en dire plus long à ce sujet aujourd'hui.

Le sénateur Moore : J'ai participé à la toute première rencontre de législateurs fédéraux du Canada, des États-Unis et du Mexique. Je crois que c'était en décembre 2014. Nous avons alors été incapables de passer du concept de l'achat aux États-Unis à une politique d'achat en Amérique du Nord. C'est selon moi le principal obstacle culturel à la mise en place d'une entité capable de régler les questions internationales d'une manière qui profiterait équitablement à toutes les parties en cause.

M. Law : Ce n'est certes pas la première fois que j'entends des récriminations à cet égard. Si je puis me permettre un commentaire général à ce sujet, je reviendrais à cette notion des chaînes d'approvisionnement. En Amérique du Nord, il est très fréquent que le cycle de production d'un bien comporte une série de transactions transfrontalières. Autrement dit, il n'est pas rare que des pièces ou des éléments canadiens soient intégrés à un produit fabriqué aux États-Unis, ce qui nécessite plusieurs passages frontaliers. C'est une réalité que l'on ne manque pas de prendre en compte. Par exemple, j'ai appris lors de mes rencontres du mois dernier que la banque disposait d'indicateurs suivant lesquels — et je ne vais pas prendre le risque de vous donner des chiffres précis — une proportion considérable de la valeur des produits fabriqués aux États-Unis provient du Canada et vice-versa. On peut d'ailleurs faire le même constat avec le Mexique.

Il y a ainsi d'importantes transactions économiques mettant en cause des produits que nous pouvons parfois considérer comme étant américains ou canadiens, mais qui sont en fait le fruit du travail combiné de ces deux pays, voire des trois pays dans certains cas.

À partir du moment où cette réalité sera mieux comprise et définie — et je répète que les banques font grandement leur part en ce sens à l'égard de certains projets — les gens saisiront mieux les possibilités pouvant découler des investissements conjoints au sein d'un environnement davantage axé sur la collaboration.

Je suis tout de même d'accord avec vous. Ce sont surtout les aspects politiques de la question qui posent problème jusqu'à maintenant dans ce dossier.

The Chair: Gentlemen, since we have time issues, I'd like you to think about giving us a short summary of your conclusions of what we should be focusing on, if you have three recommendations each.

I know that you have done that through the reports, but if there's anything else that's come out of today's questioning, it would be nice to have that feedback so that we can build up our bank of information for our study.

Senator Andreychuk: Senator Moore has brought up an interesting and important area. The Foreign Affairs and International Trade Committee studied the issue of trilateralism. If I understand you, Mr. Law, you're saying that what we were supporting is that too often Mexico has talked to the United States; we talk to the United States; when Mexico and Canada get together, we talk about the United States. What our report said was that there are opportunities for Mexico and Canada to reacquaint themselves and build structures.

But I think our report came to the same conclusion. First, there should be working committees or commissions, et cetera, to strengthen that before we go into institution building, because if we go into that we'll get hung up on the politics. Is that basically how you responded to the question of Senator Moore, saying not a bank now but some mechanisms to strengthen?

Mr. Law: The form that the institution could take and what label we attach to it are important. When I was commenting on the possibility of dealing with an existing institution as a basis for doing this, I was thinking about perhaps a shortcut to bypass some of those concerns that have gotten in the way in the past. Whether or not that's ultimately a solution, I would stop short of trying to address the bigger issue there. It's just one way of thinking about it.

Senator Cowan: Thank you for your contribution this morning. You make a very persuasive case for the role of the federal government in facilitating these investments, particularly in the trade and transportation fields where they are crossing boundaries, and that the federal government can play not just a funding role but a facilitation role, making sure that the individual pieces collectively produce the good we're talking about.

My question has to do with the sort of reality of Canada and the complex and political situation that we have with the federal government, provinces and municipalities. I think it's often difficult to compare our country and the realities of our political situation with other more unitary states. I think it's a caution when we look at what happens in other countries.

Le président : Messieurs, comme nous allons bientôt manquer de temps, je vous inviterais à réfléchir à trois recommandations chacun que vous pourriez nous faire en résumant brièvement vos conclusions afin d'orienter la suite de nos travaux.

Je sais que vous l'avez déjà fait dans vos mémoires respectifs, mais si d'autres éléments ont pu ressortir des questions qui vous ont été posées aujourd'hui, il serait bon que vous nous en fassiez part pour alimenter notre réflexion.

La sénatrice Andreychuk : Le sénateur Moore a soulevé un aspect très intéressant et important. Le Comité des affaires étrangères et du commerce international s'est déjà penché sur la question du trilatéralisme. Si je vous ai bien compris, monsieur Law, vous déplorez le fait que, trop souvent, le Mexique parle aux États-Unis; nous parlons aux États-Unis; mais lorsque le Mexique et le Canada se réunissent, ils parlent des États-Unis. Selon notre rapport, il y a des possibilités que le Mexique et le Canada puissent renouer les liens et établir ensemble des structures.

En fait, nous en sommes arrivés à la même conclusion dans notre rapport. Premièrement, il devrait y avoir des structures comme des commissions ou des comités de travail pour consolider les liens avant que nous passions à la mise en place d'une institution, car celle-ci n'ira pas sans certains problèmes politiques. Est-ce que vous répondriez essentiellement de cette manière à la question du sénateur Moore en préconisant, non pas la création d'une banque, mais la mise en place de certains mécanismes permettant de nouer des liens plus étroits.

M. Law : La forme que pourrait prendre cette institution et l'étiquette que nous lui attacherions ne sont pas sans importance. Lorsque je parlais de la possibilité de partir d'une institution déjà existante, je pensais en quelque sorte à une forme de raccourci pour éviter ces obstacles qui se sont dressés par le passé. Je n'irais pas jusqu'à prétendre qu'il s'agit effectivement de la solution au problème dans son ensemble. C'est simplement une piste de réflexion.

Le sénateur Cowan : Merci de votre contribution à notre étude. Vous nous avez présenté des arguments très probants quant au rôle que peut jouer le gouvernement fédéral pour faciliter ces investissements, particulièrement pour ce qui est du commerce et du transport transfrontaliers. Vous précisez que le fédéral peut, outre sa contribution financière, faciliter les choses aux différents intervenants pour qu'ils puissent conjuguer leurs efforts afin de produire ces biens dont nous parlons.

Ma question porte sur la réalité particulière que nous vivons au Canada compte tenu des interactions entre le gouvernement fédéral, les provinces et les municipalités dans un contexte politique fort complexe. Je pense qu'il est souvent difficile de comparer notre conjoncture politique à celle de pays davantage unitaires. Pour moi, c'est une distinction dont il faut tenir compte dans notre analyse de la situation des autres pays.

In the work you've done over the years, and accepting the realities of the relationships among municipalities, provinces and territories, which programs have worked best in getting those entities to work together to produce higher-quality infrastructure investments?

Perhaps this leads to your point, chair, about recommendations, what we should be looking at.

What programs from the past would you recommend we look at for those best practices for the future?

Mr. Greer: We've talked about it a little bit, and I mentioned it in my remarks, but in terms of best practices for programs that bring together all levels of government in what is a complex governing environment — the Asia-Pacific Gateway and Corridor Initiative, and John talked about the Gateways and Border Crossings Fund — these were programs that didn't involve large sums of money, but it was the federal government playing the role as a convener, to then get a bunch of follow-on investments from the private sector, municipalities, provinces and the federal government in these trade corridors. It was seen as a best practice.

I don't think it's any accident that Canada's higher ranking in our overall quality of infrastructure coincided with the establishment and existence of these programs, and that our decline could be linked to these programs no longer existing. Simply put, this level of coordinated investment in trade infrastructure priorities is tough to do in the absence of the federal government using its role as a convener because the priorities of B.C., the interior, Alberta, Edmonton, Calgary and Red Deer don't always align; everybody's got more pressing issues, which aren't just economic infrastructure issues, that need to be addressed. Those programs should be shining examples for this committee and for the federal government when they decide how to roll out phase 2.

Senator Cowan: My impression would be that the Pacific Gateway program was more successful as than the Atlantic Gateway program.

Mr. Greer: Your observation would be correct. What the Asia-Pacific Gateway program had — I think there was even a Continental Gateway program — was that the private sector had a lot of work to do in coming together ahead of time to think about and establish its priorities. You can't just create a program and hope that everybody will come together and align. A lot of that work had been done ahead of time, before that program was established, by the private sector and a lot of forward-thinking individuals and organizations. You can't just create a pot of money and hope it will lead to a bunch of alignment.

Étant donné la manière dont les choses se passent entre les municipalités, les provinces et les territoires, quels seraient, d'après votre expérience, les programmes qui permettent le mieux d'assurer une collaboration entre ces entités de façon à optimiser les investissements dans les infrastructures?

Peut-être que cela nous ramène à votre requête, monsieur le président, quant aux recommandations que nos témoins souhaiteraient nous faire.

De quels programmes antérieurs pourrions-nous ainsi nous inspirer pour l'avenir?

M. Greer : Nous en avons parlé brièvement et je l'ai moi-même mentionné dans mes observations. L'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique m'apparaît comme un bon exemple de programme permettant de mobiliser tous les paliers de gouvernement au sein d'un cadre de gouvernance complexe. Il y a aussi le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers dont John a glissé un mot. Ces programmes n'étaient pas assortis d'un financement très considérable, mais le gouvernement fédéral servait de courroie de transmission pour entraîner une série d'investissements du secteur privé, des municipalités, des provinces et du fédéral lui-même dans ces corridors commerciaux. Ce sont des programmes qui ont fait leurs preuves.

D'après moi, ce n'est pas un hasard si la création de ces programmes a fait grimper le Canada au classement pour ce qui est de la qualité globale des infrastructures, et si nous avons perdu du terrain à ce chapitre depuis que ces programmes n'existent plus. Autrement dit, il est difficile d'obtenir un niveau d'investissement aussi bien coordonné dans les infrastructures commerciales prioritaires lorsque le gouvernement fédéral ne joue pas son rôle de facilitateur, car les priorités de la Colombie-Britannique et des entités intérieures comme l'Alberta, Edmonton, Calgary et Red Deer ne vont pas toujours dans le même sens. Chacun a toujours des problèmes plus urgents à régler, et ces problèmes ne sont pas nécessairement liés aux infrastructures économiques. Ces programmes pourraient faire partie des principaux modèles dont le comité et le gouvernement fédéral pourraient s'inspirer en déterminant les mesures à prendre à la phase 2.

Le sénateur Cowan : J'ai l'impression que le programme de la Porte du Pacifique a été plus efficace que celui de la Porte de l'Atlantique.

M. Greer : Je serais plutôt d'accord avec vous. Le programme de la Porte de l'Asie-Pacifique — et je crois qu'il y a même eu un programme de la Porte continentale — a tiré parti du fait que l'on confiait un rôle important au secteur privé qui devait se mobiliser à l'avance pour l'établissement de ses priorités. On ne peut pas se contenter de créer un programme en espérant que tout le monde va y adhérer par la suite. Une grande partie du travail avait été accompli à l'avance, avant même la création du programme, par le secteur privé et plusieurs particuliers et organisations visionnaires. On ne peut pas simplement établir un fonds en espérant que les efforts vont s'harmoniser facilement.

There is also a lot of work that we, as industry and the business community, have to do on the Atlantic Gateway or on the continental corridor through Quebec and Ontario, and that the United States has to do to align industry with priorities so that it makes it easier for the other levels of government to come to the table and for everybody to have a pretty good idea of where the priorities are.

The Chair: Gentlemen, thank you. We have 10 minutes to do three distinct lists of comments in terms of recommendations. We gave you lots of time to think about it. You gave us lots of time to read about it before in the reports you gave to us. Who wants to start?

Mr. Dachis: I jotted down a few notes. I'll give you three points. The first one is a summation of the three I presented in my earlier presentation, which is that an infrastructure bank that is kind of arm's length but should never be fully arm's length can do the three things I focused on. One is focusing on the formula of what a grant should be for lower-tier governments; two, improving project selection; and three, be an agency that can encourage private sector investment. That's what that infrastructure bank can look like. That's point number one, and that's the big one for this committee, to really think about how to design a bank.

Second would be some of the abutting things you need to think about when you have more private sector investment, and that's a need to have robust and truly arm's-length regulators for some of this new infrastructure when it comes to the municipal or provincial level — if you have more private sector investment in, say, electricity or water, as you see all around the world.

This is a very common way for infrastructure to be delivered, especially in Europe, by the private sector. They have a very robust regulator there that is seen to be there to protect the public interest against the potential effects that private sector investors can have. It's also very important to have it there for the public sector, because you do not want the same organization to be both operator and regulator. That's what we have right now in a lot of the economy.

Third, to support what Ryan said, the *CTA Review Report* is a really important document. The government is right now going through its own review of what that report recommended. There is a lot to be said for the recommendations in the CTA review. My particular focus is on airport policy, and the recommendation of opening up ownership in our non-profit, non-share capital airport authorities is a bang-on recommendation. Look into that in more detail.

Il y a également un boulot considérable que nous devons abattre au sein de l'industrie et du milieu des affaires, tant au Canada qu'aux États-Unis, pour bien définir les priorités relativement à la Porte de l'Atlantique ou au corridor continental passant par le Québec et l'Ontario de telle sorte qu'il soit plus facile pour tous les ordres de gouvernement d'apporter leur contribution en ayant une idée assez précise des priorités de chacun.

Le président : Messieurs, je vous remercie. Il nous reste 10 minutes, et chacun de vous va maintenant nous présenter ses trois recommandations. Nous vous avons laissé amplement de temps pour y réfléchir. Nous avons également eu l'occasion de prendre connaissance des mémoires que vous nous avez soumis. Qui veut commencer?

M. Dachis : J'ai pris quelques notes. Voici mes trois recommandations. La première est une combinaison des trois que je vous ai présentées dans mes observations préliminaires, à savoir qu'une banque pour les infrastructures, une entité qui est indépendante sans l'être totalement, peut permettre d'atteindre les trois objectifs dont j'ai parlé. Premièrement, il faut définir la forme que doivent prendre les subventions pour les ordres inférieurs de gouvernement; deuxièmement, il convient d'améliorer la sélection des projets; et troisièmement, il faut que la banque devienne une agence favorisant les investissements du secteur privé. C'est la forme que pourrait prendre une banque pour les infrastructures. C'est donc ma première recommandation et la principale pour votre comité dans sa réflexion sur la mise en place d'une telle institution.

En second lieu, il convient d'établir des mécanismes réglementaires solides et indépendants à l'échelon municipal ou provincial à l'égard de certaines de ces nouvelles infrastructures, lorsqu'il y a davantage d'investissements du secteur privé pour l'électricité ou l'eau, par exemple, comme on peut le constater ailleurs dans le monde.

Les infrastructures mises en place par le secteur privé sont presque toujours administrées de la même manière, surtout en Europe. On mise sur un mécanisme de réglementation très rigoureux pour protéger l'intérêt public à l'égard des effets possibles de la participation des investisseurs privés. Il est aussi très important que ce mécanisme puisse intervenir au sein même du secteur public, car on ne veut pas qu'une même organisation puisse à la fois exploiter une infrastructure et en assurer la réglementation. C'est ce que l'on peut constater actuellement un peu partout dans le monde.

En troisième lieu, je conviens avec Ryan que le *Rapport de l'examen de la LTC* est un document d'une grande importance. Le gouvernement s'emploie actuellement à examiner les recommandations formulées dans ce rapport. Nous pourrions discuter longuement de ces recommandations. Je m'intéresse tout particulièrement à la politique aéroportuaire et à la recommandation visant à rendre accessible à la propriété privée nos autorités aéroportuaires actuellement sans but lucratif et sans

The Chair: Thank you. Mr. Greer.

Mr. Greer: Three things. First, even though we've spent a lot of time this morning talking about trade and transportation infrastructure, it's not "let's invest there to the exclusion of everything else." I think it's recognizing that for the current federal plan as sketched out in the last budget, perhaps the correct balance isn't there. That balance needs to include some sort of strategic focus on trade and transportation infrastructure, particularly in a deficit financing environment. In a low interest rate environment, it makes sense to borrow to build assets, but you better make sure a bunch of those are productive assets. Bringing greater balance to the federal plan by ensuring there is a stated federal priority around trade infrastructure is the drum that we'll be beating following this meeting and in the coming weeks as the government prepares to make its decisions.

I think re-establishing successful programs that we were just talking about, Asia-Pacific Gateway and others — there are a lot of lessons to learn from those. There were best practices, and we can even improve on them, but re-establishing those programs I think will bring a lot of benefit.

We talked about it briefly, but I would say don't forget about the private sector, to Ben's point about regulatory processes. The private sector is the bigger, better, faster and more dynamic infrastructure investor in Canada right now, but those investment dollars which do not require taxpayer or public funding are going to go elsewhere if we don't continue to try to make Canada a more attractive place to put dollars in. They can really be complementary of the public investments that will be forthcoming in the coming years.

Mr. Law: I will repeat what Mr. Greer said in two of my three recommended priorities for the committee. The first is that I believe that trade and transportation infrastructure needs to be a meaningful part of the government's program as they think about where they want to spend money. Not as a replacement or as a competitor to the existing three buckets that have already been articulated as priorities, but as a complementary priority that needs to be a part of the program and for reasons that have an awful lot to do with Canadian jobs and our future prosperity.

The second comment I would make in that context is that we need to think about those investments around a unifying concept or principle, and I think trade corridors is the right one to use. That really helps inform the decisions that are made. It also affects not only how governments think about it, but it also has

capital-actions. À mon sens, c'est une recommandation qui frappe dans le mille et que vous devriez examiner de façon plus approfondie.

Le président : Merci. Monsieur Greer.

M. Greer : Trois choses donc. Tout d'abord, même si nous avons passé beaucoup de temps ce matin à parler des infrastructures pour le commerce et le transport, il ne faut pas se limiter à ces investissements-là en négligeant tout le reste. À ce titre, je crois qu'il faut déplorer le fait que l'on ne soit pas parvenu à trouver le juste équilibre dans le plan fédéral établi dans le dernier budget. Cet équilibre doit notamment s'appuyer sur une orientation stratégique ciblant en quelque sorte les infrastructures de commerce et de transport, surtout dans un contexte de financement déficitaire. Lorsque les taux d'intérêt sont faibles, il est logique d'emprunter pour construire des actifs, mais il faut s'assurer qu'il s'agit en grande partie d'actifs productifs. Sachant que le gouvernement s'apprête à prendre ces décisions au cours des prochaines semaines, nous allons certes préconiser la recherche d'un meilleur équilibre dans le plan fédéral en veillant à ce que celui-ci priorise les infrastructures commerciales.

Je pense qu'il faut envisager le rétablissement des programmes efficaces dont nous venons de parler, comme la Porte de l'Asie-Pacifique. Il y a de nombreux enseignements à tirer de ces programmes qui ont vraiment fait leur preuve. Nous pourrions même faire encore mieux, mais je crois que la remise en place de ces programmes serait très bénéfique.

Nous n'avons fait qu'aborder la question, mais je dirais qu'il ne faut pas oublier le rôle du secteur privé pour revenir à ce que disait Ben concernant les processus réglementaires. Le secteur privé est celui qui investit le plus, le mieux, le plus rapidement et le plus énergiquement dans les infrastructures au Canada actuellement, mais ces investissements qui n'exigent pas de fonds publics vont se retrouver ailleurs si nous ne poursuivons pas nos efforts pour rendre le Canada encore plus attrayant pour les investisseurs. Ces investissements peuvent vraiment être le complément idéal aux investissements publics attendus lors des prochaines années.

M. Law : Dans deux mes trois recommandations prioritaires au comité, je vais répéter essentiellement ce que M. Greer vient de dire. Je crois tout d'abord que les infrastructures de commerce et de transport doivent être au cœur du processus de réflexion du gouvernement quant à ses investissements futurs. C'est une priorité qui ne doit pas entrer en concurrence avec celles déjà définies dans les trois catégories établies, ni avoir préséance sur celles-ci. Elle doit être davantage un complément à intégrer au programme pour des motifs qui touchent de très près la création d'emplois et la prospérité future au Canada.

J'ajouterais dans le même contexte que nous devons considérer ces investissements dans la perspective d'un concept ou d'un principe unificateur, et que les corridors commerciaux devraient être envisagés à cette fin. C'est ainsi que nous pourrions vraiment prendre des décisions éclairées. Non seulement la perception des

a direct bearing on how the private sector will come to the table when they understand which of those priorities are part of the national program.

The second point I would make is that I think it is, as my colleagues have spoken about, very important that we think about making these decisions prudently on the basis of informed criteria. Those obviously need to be worked out, but I suggested, in response to one of the questions earlier this morning, that we have some reference points that we can look to from previous Canadian programs that have done a very good job in that regard.

Finally, again to agree with Mr. Greer, there is an absolutely fundamental and important role for the private sector. If we're going to include them in helping us to understand what the priorities need to be, we need to give them a meaningful role.

I organized a round table in 2015 in Toronto that was focused specifically on the role of the private sector and how they could help deal with infrastructure questions. What I was most impressed by was that on a day-to-day basis, it's how they earn their money; it's their bread and butter. They have analytical tools and intelligence that we simply do not have right now to inform our public choices. We need to leverage that expertise and make it a part of how we make our decisions. Whether it is through an infrastructure bank or other such tools, there are ways that we can do that in a meaningful way that would have them anxious to be a part of the dialogue.

The Chair: Thank you, Mr. Law.

On behalf of all of us, I would like to thank our three participants today. You did a great job. We appreciate your involvement and the depth of information that you shared with us, and we thank you for your presentation here today.

We will suspend for two minutes. I will need the group for one minute when we reconvene.

(The committee continued in camera.)

OTTAWA, Wednesday, October 05, 2016

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m. to continue its study of the federal government infrastructure funding program.

Senator Larry W. Smith (*Chair*) in the chair.

gouvernements s'en trouvera-t-elle modifiée, mais il y aura aussi une répercussion directe sur le mode de participation du secteur privé lorsqu'il aura une meilleure idée des priorités s'inscrivant dans le programme national.

En second lieu, je dirais qu'il convient, comme l'ont indiqué mes collègues, de faire montre d'une grande prudence en prenant ces décisions en fonction de critères bien éclairés. Il va de soi que ces critères doivent être déterminés mais, comme je le soulignais en répondant tout à l'heure à une de vos questions, nous pouvons nous inspirer à cette fin de certains anciens programmes canadiens qui ont produit d'excellents résultats à ce chapitre.

Enfin, et je suis d'accord encore là avec M. Greer, le secteur privé a un rôle important et tout à fait fondamental à jouer. Si l'on veut qu'il puisse nous aider à déterminer les priorités à établir, il faut lui confier un rôle vraiment significatif.

En 2015, j'ai organisé à Toronto une table ronde portant justement sur le rôle du secteur privé et la contribution qu'il peut apporter lorsqu'il s'agit de régler les questions d'infrastructure. J'ai surtout été impressionné de constater à quel point cela s'inscrivait déjà dans le mode de fonctionnement des entreprises privées au quotidien. C'est au cœur de leurs activités et à la base de leurs revenus. Le secteur privé dispose d'outils analytiques et de renseignements sur lesquels nous ne pouvons tout simplement pas compter actuellement pour éclairer nos choix publics. Nous devons mettre à contribution cette expertise aux fins de notre processus décisionnel. Il y a différentes façons pour nous d'y parvenir de manière significative, que ce soit au moyen d'une banque pour les infrastructures ou d'autres outils semblables, de telle sorte que les intervenants du secteur privé soient vraiment désireux de prendre part au débat.

Le président : Merci, monsieur Law.

Au nom de tous les membres du comité, je tiens à remercier nos trois témoins d'aujourd'hui. Vous avez été excellents. Nous vous sommes reconnaissants pour votre contribution et pour toute l'information que vous avez su nous transmettre.

Nous allons interrompre nos travaux pendant deux minutes, après quoi nous aurons besoin d'une minute à peine pour régler une question.

(La séance se poursuit à huis clos.)

OTTAWA, mercredi le 5 octobre 2016

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, pour poursuivre son étude sur le programme de financement des infrastructures du gouvernement fédéral.

Le sénateur Larry W. Smith (*président*) occupe le fauteuil.

[English]

The Chair: Welcome to the Standing Senate Committee on National Finance, colleagues and members of the viewing public. The mandate of the committee is to examine matters relating to federal estimates, generally, as well as government finance. Today, we continue our study on the design and delivery of the federal government's multi-billion-dollar infrastructure funding program.

My name is Larry Smith, senator from Quebec, and I chair the committee. Let me introduce briefly the other members of our committee. To my left, our new deputy chair, Senator Ann Cools. Senator, welcome.

Senator Cools: Thank you.

The Chair: To my left is the former long-time editor of *La Presse*, Senator André Pratte.

To my right, a judge and a major contributor to the Senate over many years —

Senator Andreychuk: Not so many, right, Senator Cools?

Senator Cools: Quite a few.

The Chair: — Senator Andreychuk.

Senator Andreychuk: The mature senator.

The Chair: And to her right, the former Auditor General of the Province of Newfoundland, Beth Marshall.

Senator Nicole Eaton —

Senator Eaton: That's a bit of a letdown.

The Chair: Not a letdown at all.

We also have Senator Ataullahjan, who is helping us out tonight. She is a new member of our committee, too. Welcome.

In the second part of our meeting, we'll hear from independent oversight bodies as suggested in the proposed work plan for the study. First, we'll hear from the Province of Ontario.

At this point, I would like to note that the invitations have been extended by this committee to five provinces so far with sometimes follow-up calls and emails. Unfortunately, Quebec, New Brunswick and British Columbia have declined our invitation. So far we haven't heard back from Alberta.

We extended an invitation to the Ontario Minister of Infrastructure, but, unfortunately, they declined our invitation due to scheduling conflicts. However, fortunately, Infrastructure Ontario has willingly sent us its lead representative who will be

[Traduction]

Le président : Mesdames et messieurs, membres de l'auditoire, je vous souhaite la bienvenue au Comité sénatorial permanent des finances nationales. Le comité a pour mandat d'examiner de façon générale les questions qui concernent les budgets fédéraux ainsi que les finances du gouvernement. Aujourd'hui, nous poursuivons notre étude sur la conception et l'application du programme de plusieurs milliards de dollars du gouvernement fédéral pour le financement des infrastructures.

Je m'appelle Larry Smith. Je suis sénateur du Québec et président de ce comité. Permettez-moi de présenter rapidement nos autres membres. À ma gauche, il y a notre vice-présidente, la sénatrice Ann Cools. Madame la sénatrice, soyez la bienvenue.

La sénatrice Cools : Merci.

Le président : À ma gauche, il y a le sénateur André Pratte. M. Pratte a longtemps été l'éditorialiste en chef du journal *La Presse*.

À ma droite, nous retrouvons une juge et un rouage important du Sénat depuis de nombreuses années...

La sénatrice Andreychuk : Pas tant que ça, n'est-ce pas, sénatrice Cools?

La sénatrice Cools : Quand même pas mal.

Le président : ... la sénatrice Andreychuk.

La sénatrice Andreychuk : La sénatrice aguerrie.

Le président : À la droite de la sénatrice Andreychuk, nous avons l'ancienne vérificatrice générale de la province de Terre-Neuve, Mme Beth Marshall.

La sénatrice Nicole Eaton...

La sénatrice Eaton : C'est un peu comme une déception.

Le président : Pas le moins du monde.

Pour nous prêter main-forte, ce soir, nous pouvons aussi compter sur la sénatrice Ataullahjan, qui est nouvelle au comité. Soyez la bienvenue.

Durant la deuxième partie de la séance, conformément au plan de travail proposé pour notre étude, nous allons recevoir des représentants d'organismes de surveillance indépendants. Pour commencer, nous allons entendre un témoignage en provenance de l'Ontario.

J'en profite pour signaler que le comité a jusqu'ici invité cinq provinces à venir témoigner, des invitations qui, à quelques reprises, ont été accompagnées d'appels et de courriels de suivi. Malheureusement, le Québec, le Nouveau-Brunswick et la Colombie-Britannique ont décliné notre invitation, et nous n'avons toujours pas reçu de réponse de l'Alberta.

Nous avons lancé une invitation au ministre ontarien de l'Infrastructure, mais, malheureusement, des conflits d'horaire l'ont forcé à décliner notre proposition. Toutefois, par bonheur, Infrastructure Ontario a accepté de bon gré de nous envoyer son

giving us, we hope, a glimpse of how the operation of infrastructure programs work at the provincial level. Therefore, we welcome Bert Clark, President and CEO of Infrastructure Ontario. Infrastructure Ontario is a Crown corporation. Owned by the province, it provides a wide range of services to support the Ontario government's initiatives to modernize and maximize the value of public infrastructure and realty.

Welcome, Mr. Clark. I understand you have an opening statement, which will be followed by a question period from our senators.

Bert Clark, President and CEO, Infrastructure Ontario: Thank you for having me here this evening. I'm going to keep my remarks brief. Copies of them were sent in advance.

First, let me tell you a little bit about Infrastructure Ontario. Infrastructure Ontario is a Crown agency owned by the Government of Ontario. The government appoints its board of directors and I report to the board. Our board of directors is a group of accomplished individuals with extensive private-sector legal, engineering, finance and accounting experience. Each of them brings strong dedication to public service.

IO has three lines of business: real estate, lending and major projects. I'm going to focus on major projects this evening.

IO manages large, complex projects on behalf of the province and other public sector entities. Over the last decade, we have built 55 projects with a capital value of over \$18 billion. A significant portion of that new space has been hospitals. We helped deliver new hospitals in cities such as Sudbury, North Bay, Oakville, Kingston, Hamilton, London, Ottawa and St. Catharines.

On top of that, we currently have \$15 billion worth of construction work under way and \$5 billion worth of projects in active procurement. We expect to add to this volume of work in the near future. This makes us one of the most active and consistent infrastructure markets in the world.

We've had a very successful decade building infrastructure, but it hasn't always been that way in Ontario. Prior to IO's creation, Ontario's experience with major infrastructure projects was similar to many other jurisdictions: Projects were often late and over budget, and assets often weren't built to last.

principal représentant, M. Bert Clark, qui est président et chef de la direction de cet organisme. M. Clark vient nous donner un aperçu du fonctionnement des programmes d'infrastructure à l'échelon provincial. Infrastructure Ontario est une société d'État qui appartient à la province. Sa fonction est de fournir une vaste gamme de services pour appuyer les initiatives que le gouvernement de l'Ontario met en œuvre pour moderniser les infrastructures et les biens immobiliers publics, et pour en maximiser la valeur.

Monsieur Clark, soyez le bienvenu. Je crois comprendre que vous avez une déclaration liminaire pour nous. Votre déclaration sera suivie d'une période de questions à l'intention des sénateurs.

Bert Clark, président et chef de la direction, Infrastructure Ontario : Merci de me recevoir ici, ce soir. Je vais être bref. Des copies de ma présentation vous ont été distribuées à l'avance.

Tout d'abord, permettez-moi de vous dire un mot au sujet d'Infrastructure Ontario. Infrastructure Ontario est une société d'État qui appartient au gouvernement de l'Ontario. Les membres de son conseil d'administration sont nommés par le gouvernement et c'est à eux que je dois me rapporter. Le conseil est composé de personnes accomplies qui possèdent beaucoup d'expérience dans divers domaines comme le droit du secteur privé, l'ingénierie, les finances et la comptabilité. Tous les membres attachent une grande importance au bon fonctionnement de la fonction publique.

Infrastructure Ontario s'investit dans trois secteurs d'activité : l'immobilier, le prêt et les grands projets. Mon exposé de ce soir met l'accent sur les grands projets.

Infrastructure Ontario gère des projets complexes et de grande envergure au nom de la province et d'autres entités du secteur public. Dans la dernière décennie, nous avons réalisé 55 projets. La valeur en capital totale de ces projets dépasse les 18 milliards de dollars. Une importante partie des nouveaux immeubles qui ont été construits sont des hôpitaux. Grâce à notre aide, de nouveaux hôpitaux ont pu être érigés dans de nombreuses villes, dont Sudbury, North Bay, Oakville, Kingston, Hamilton, London, Ottawa et St. Catharines.

À cela, il faut ajouter des travaux de construction en cours de l'ordre de 15 milliards de dollars et des dossiers d'approvisionnement actifs à hauteur de 5 milliards de dollars. Nous nous attendons en outre à ce que ce volume de travail augmente dans un avenir rapproché. Toute cette activité fait en sorte que nous avons l'un des marchés les plus actifs et les plus constants au monde en matière d'infrastructures.

La dernière décennie a été formidable pour la construction d'infrastructures, mais ce secteur n'a pas toujours connu un tel succès en Ontario. Avant la création d'Infrastructure Ontario, l'expérience de la province quant aux grands projets d'infrastructures était similaire à celle d'autres administrations : les projets étaient souvent terminés en retard et avec des dépassements de coûts, et les infrastructures proprement dites n'étaient pas construites pour durer.

We made a number of changes to ensure strong project delivery and asset maintenance. First of all, there is no substitute for proper up-front planning. Early due diligence can reduce the likelihood of changes during construction. Often, there is a pressure to move forward with projects before all the proper planning has occurred, and our role is to ensure that all that planning has happened first.

Second, good project delivery requires public sector employees with specialized skills in large, complex project delivery. We have a good team of people at IO with deep project experience. They are as experienced as the private sector partners on the other side of the table, and that is key to levelling the playing field.

Third, good partners are key. We pick our private sector partners very carefully. Frankly, public procurement rules and some trade agreements don't always make that easy. But we've developed fair and transparent processes that also ensure bidders have the required local knowledge, and we're also taking into account past track records now when we select potential partners.

Fourth, we avoid the tendency in the public sector to break big projects up into smaller projects. There's probably no greater cause of cost overruns than the practice of tendering out big projects in pieces and retaining that integration risk with the public sector.

Fifth, we always hold back a significant amount of money until the project is complete. There is nothing that protects the public sector better in a dispute, or gives the public sector better leverage in negotiations, than having withheld some amount of money. However, it's important not to hold back too much money. This can result in financing costs that aren't warranted. Some amount of private finance, some of the time, makes sense. Getting the amount right is key. Too little is risky, too much is expensive.

Finally, we often hold some amount of the construction costs even after the asset has been built and pay funds out through the life of the asset. This gives us a tool to ensure that the asset is well-built. If it doesn't perform as promised, we don't pay.

Nous avons changé certaines choses pour veiller à ce que les délais soient respectés et que les biens immobiliers soient entretenus correctement. Tout d'abord, sachez que rien ne peut remplacer une bonne planification préalable. L'application en amont d'une diligence raisonnable peut réduire le risque d'avoir à apporter des changements durant la construction. Il n'est pas rare que les projets fassent l'objet de pressions pour que l'on procède à leur mise en œuvre avant même que toute la planification appropriée n'ait été faite. C'est notre rôle de veiller à ce que toute cette planification soit terminée avant d'aller de l'avant.

Deuxièmement, le bon déroulement des projets nécessite la présence d'employés du secteur public possédant des compétences spécialisées dans la réalisation de grands projets complexes, et Infrastructure Ontario peut compter sur une équipe rassemblant des gens dotés d'une grande expérience dans ce domaine. Ces personnes sont aussi expérimentées que les partenaires du secteur privé qui sont de l'autre côté de la table, ce qui est absolument essentiel pour uniformiser les règles du jeu.

Troisièmement, il est essentiel d'avoir de bons partenaires. Nous choisissons avec beaucoup de soin les gens du secteur privé avec qui nous travaillons. À vrai dire, les règles qui régissent l'approvisionnement public et certains accords commerciaux ne rendent pas toujours les choses faciles. Nous avons cependant élaboré des processus équitables et transparents pour nous assurer que les soumissionnaires ont les connaissances « locales » nécessaires, et nous tenons maintenant aussi compte des antécédents des candidats au moment de choisir nos partenaires potentiels.

Quatrièmement, nous ne souscrivons pas à la tendance en vogue dans le secteur public consistant à fractionner les grands projets en projets de moindre envergure. Il n'y a probablement pas de plus grand responsable des dépassements de coûts que le fait de morceler les grands projets aux fins d'impartition et de laisser au secteur public le soin de gérer les risques liés à l'intégration.

Cinquièmement, nous retenons toujours une importante somme d'argent jusqu'à ce que le projet soit terminé. En cas de litige, rien ne protège mieux le secteur public que le fait d'avoir retenu une partie de l'argent. Cette pratique constitue aussi un levier de négociation sans pareil pour nous. En revanche, il est important de ne pas retenir trop d'argent, car cela peut donner lieu à des coûts financiers non justifiés. Un certain montant de financement privé est parfois approprié, mais il est essentiel de déterminer le bon montant. Un montant trop modeste peut s'avérer risqué et un montant trop élevé peut coûter cher.

En dernier lieu, il nous arrive souvent de retenir une partie des coûts de construction — même après que l'infrastructure a été bâtie — et de faire des versements étalés sur toute la durée de vie de l'infrastructure. Cela nous donne un moyen de nous assurer que l'infrastructure a été bien construite. Si les choses ne se déroulent pas comme prévu, nous ne payons pas.

Many of these ideas are described in the discussion paper that IO prepared in cooperation with the Office of the Auditor General of Ontario. I'm pleased to provide a copy of that paper to this committee.

Over the last 10 years, these practices have served us well. A review of our track record conducted as of March 2015 confirmed that 98 per cent of our completed projects were delivered on or below budget. As well, 73 per cent of those projects were delivered on time or within a month of their scheduled completion. We're always looking to improve. I'd like to highlight a number of the things we've done recently.

We are working to raise the bar when it comes to health and safety. There are a number of changes we made in that regard recently. We're always looking to minimize community disruption when it comes to large construction projects, so we've recently introduced a system that weighs competing bids in terms of their effect on traffic, and also charges builders for unplanned traffic disruption. We require all contractors to have an accounting firm certify they have internal processes in place that ensure ethical bidding practices. We've reduced the amount of private financing on all of our transactions to ensure that we're not incurring any more private financing costs than are warranted, given the risks, and we track the performance of contractors now and take that into account when we select partners in the future.

Looking forward, we expect to continue to be one of the most active and consistent infrastructure markets. Every year we release a market update so potential bidders can plan to participate in our program. This year's update will include our most work ever. We have a number of light rail transit markets in the project already and the regional express rail program in the GTA has just launched. The next decade will be an exciting time for us, and we're committed to delivering projects successfully.

I'd be happy to take any questions. Thank you.

The Chair: Thank you, Mr. Clark. Let's start with Senator Marshall followed by Senator Eaton.

Senator Marshall: Could you just clarify, do all of the government projects go through Infrastructure Ontario?

Mr. Clark: No.

Bon nombre de ces idées sont décrites dans le document de travail qu'Infrastructure Ontario a préparé en collaboration avec le Bureau du vérificateur général de l'Ontario et dont je suis heureux de vous remettre une copie.

Au cours de 10 dernières années, ces pratiques nous ont très bien servi. Un examen de notre feuille de route réalisé en mars 2015 a confirmé que 98 p. 100 des projets achevés ont été livrés sans dépassement de coûts ou en deçà des coûts prévus. De plus, 73 p. 100 de ces projets ont été livrés à temps ou dans le mois suivant la date de livraison prévue. Nous tentons sans cesse de nous améliorer. Permettez-moi de vous faire part d'un certain nombre de choses que nous avons faites récemment.

Nous cherchons actuellement à relever nos standards en matière de santé et de sécurité. Nous avons apporté un certain nombre de changements à cet égard ces derniers temps. Nous tentons constamment de trouver des moyens de réduire autant que possible les inconvénients pour les collectivités touchées par les grands projets de construction. Dans cette optique, nous avons récemment commencé à utiliser un système qui évalue les soumissions concurrentes en fonction de l'effet qu'elles auront sur la circulation et qui facture aux entrepreneurs les bouleversements de circulation non planifiés. Nous exigeons de tous les entrepreneurs qu'ils nous fournissent un rapport d'une firme comptable certifiant qu'ils ont des processus internes en place pour veiller à l'application de pratiques éthiques en matière de soumissions. Nous avons réduit la proportion de financement privé dans toutes nos opérations afin d'assurer qu'il n'y ait pas de coûts non justifiés à cet égard, compte tenu des risques. Aussi, nous faisons le suivi de la prestation des entrepreneurs qui travaillent pour nous afin d'éclairer nos choix futurs en matière de partenaires.

En ce qui concerne la suite des choses, nous nous attendons à continuer d'être l'un des marchés les plus actifs et les plus constants qui soient en matière d'infrastructures. Chaque année, nous publions un portrait de l'état du marché afin d'aider les soumissionnaires potentiels à planifier leur participation à notre programme. La mise à jour pour cette année contiendra la plus grande quantité de travaux que nous ayons eue à ce jour. Il y a déjà un certain nombre de chantiers pour trains légers, et le programme régional du train express du Grand Toronto vient tout juste d'être lancé. La prochaine décennie promet d'être des plus stimulantes pour nous, et nous sommes bien déterminés à couronner de succès tous nos projets.

Je serai heureux de répondre à toutes vos questions. Merci.

Le président : Merci, monsieur Clark. Commençons par la sénatrice Marshall, suivie de la sénatrice Eaton.

La sénatrice Marshall : Par souci de clarification, pouvez-vous nous dire si tous les projets du gouvernement passent par Infrastructure Ontario?

M. Clark : Non.

Senator Marshall: Only certain projects? Which projects go through your organization and which ones don't?

Mr. Clark: Generally, projects with a construction value in excess of \$100 million we deliver on behalf of the province. Those are the large, complex ones that warrant having an organization like us deliver them. That would be one group of projects.

I didn't get into the fact that we also manage the real estate portfolio for the Province of Ontario, which is second only to the federal portfolio in terms of size, about 45 million square feet. Every year in that portfolio we undertake about 1,800 small projects. So we really do all the small projects on the real estate portfolio and then the really big projects the province undertakes.

Senator Marshall: Who selects the really big projects you undertake? Are they selected by the government?

Mr. Clark: Yes.

Senator Marshall: So you don't decide that. You're just told to undertake certain projects?

Mr. Clark: Yes. We play no role in project selection when it comes to the big projects. We view that as a policy decision which is made by the Ministry of Health or Transportation. Treasury Board decides what it is they want to build. We are assigned the project with a budget, and then our obligation is to deliver it on budget.

Senator Marshall: Okay, so Treasury Board will give you the project to undertake. Who finances the project?

Mr. Clark: It's actually a mix. We were created because there were two big hospital projects in Ontario, one in Sudbury and one in Thunder Bay, which went massively over-budget. The province had a long list of projects that needed to be completed and could not keep having each project go this way. They needed someone to do things differently.

We were created and given the mandate I just described. In some of our earliest projects, the structure of our transactions was asking the private sector to put up all the money to build the project and come back to us when you've built the project. We don't want to be engaged with you during the construction project. If it goes over-budget, that's your problem. You source the financing wherever you need to and come back to us when it's done, and then we will start to pay you. We'll pay you every month for the 30 years following construction.

Senator Marshall: So you lease it?

La sénatrice Marshall : Seulement certains d'entre eux? Quels projets vous confie-t-on, et quels sont ceux que l'on ne vous confie pas?

M. Clark : De façon générale, nous nous occupons pour la province des projets de construction d'une valeur de plus de 100 millions de dollars. Ce sont les projets complexes et de grande envergure pour lesquels il est nécessaire de recourir à un organisme comme le nôtre. Ce serait une des catégories de projets.

En effet, je n'ai pas dit que nous gérons également le portefeuille des biens immobiliers de la province de l'Ontario, qui, avec ses 45 millions de pieds carrés, arrive deuxième sur le plan de la taille derrière le portefeuille du gouvernement fédéral. Or, cette responsabilité donne lieu chaque année à la réalisation d'environ 1 800 petits projets. Bref, nous faisons tous ces petits projets qui ont trait au portefeuille des biens immobiliers et nous administrons les projets de très grande envergure que la province entreprend.

La sénatrice Marshall : Qui choisit les projets de très grande envergure que vous devez réaliser? Est-ce le gouvernement?

M. Clark : Oui.

La sénatrice Marshall : Alors vous ne décidez pas de cet aspect-là des choses. Vous vous contentez de réaliser les projets qu'on vous confie?

M. Clark : Oui. Nous n'avons rien à dire quant au processus de sélection des projets d'envergure. Nous accueillons ces choix comme des décisions stratégiques du ministère de la Santé ou de celui des Transports. Le Conseil du Trésor décide de ce qu'il veut bâtir. On nous confie le projet assorti d'un budget. Notre obligation est de le réaliser.

La sénatrice Marshall : D'accord. Alors le Conseil du Trésor vous confie un projet à réaliser. Qui finance le projet?

M. Clark : L'argent provient de sources diverses. Infrastructure Ontario a été créé parce que deux grands projets d'hôpitaux — un à Sudbury et un autre à Thunder Bay — ont connu d'énormes dépassements de coûts. La province avait une longue liste de projets à réaliser et elle ne pouvait pas se permettre que ces dépassements se produisent à tout coup. Elle avait besoin d'une entité qui allait faire les choses autrement.

Infrastructure Ontario a donc été créé avec le mandat que je viens de décrire. Dans certains de nos premiers projets, nous demandions au secteur privé d'allonger tout l'argent nécessaire pour réaliser le projet, puis de revenir nous voir une fois le projet terminé. Nous ne voulons pas interagir avec vous pendant le projet de construction. Si vous dépassez le budget, c'est votre problème. Vous vous débrouillez pour trouver le financement nécessaire, puis vous revenez nous voir une fois le projet terminé, et nous commencerons à vous payer à partir de ce moment-là. Nous vous payerons tous les mois pendant les 30 années qui suivront la construction.

La sénatrice Marshall : Donc, c'est comme si vous louiez l'infrastructure?

Mr. Clark: Essentially. It wasn't a lease structure, but it looks a lot like that.

Senator Marshall: Okay.

Mr. Clark: The lease payments are contingent on performance. We said the building always has to be available. It has to be well-maintained. There is a regime of deductions imposed if pipes are leaking or the temperature isn't what it ought to be. It would be privately financed with small pension money in Canada. Canadian banks and Canadian life insurance put up the money. That was the model 10 years ago.

Senator Marshall: Would you have known back then what your leasing costs would have been? The government would know, would they?

Mr. Clark: Going into it?

Senator Marshall: Yes.

Mr. Clark: That's what we bid out. We said whoever can deliver this product for the least price wins. That's essentially what they're bidding was that price.

Senator Marshall: That was the way you were doing things. What about now?

Mr. Clark: In the last 10 years, we questioned the need to have 100 per cent of the construction costs financed for 30 years to get the risk transfer that we're looking for. What happens if we put in 50 cents of every dollar during construction so that they don't have to go out and raise that money? Those financing charges are not lease payments, but a monthly payment forever. Do you actually need 100 per cent of the construction value financed for 30 years in order to hold them accountable?

We started to reduce that amount and put in 25 cents of every dollar, and then we went to 40 cents. Now for some assets we're as high as 85 cents of every dollar we put in and the private sector finances 15 per cent of it for us. That's enough to get the risk transfer.

Senator Marshall: So for your part of the debt, who pays? Is it the government?

Mr. Clark: Yes. Ultimately, when the Ministry of Health or the Ministry of Transportation make a payment, they're making it from general government sources, and to the extent that they need to borrow to fund the deficit, they're borrowing from the centralized borrowing. They borrow at the lowest rate. That was part of the argument. We said, well, we can borrow for less than what the private sector charges us, so let's make sure we're only

M. Clark : C'est à peu près cela, oui. Cela n'avait pas la structure d'une location, mais il y avait beaucoup d'aspects semblables.

La sénatrice Marshall : D'accord.

M. Clark : Les versements mensuels sont conditionnels à l'exécution. Nous voulons que l'immeuble soit toujours disponible. Il doit être bien entretenu. Il y a un barème de réductions qui s'applique si les tuyaux fuient ou si la température n'est pas toujours ce qu'elle devrait être. Le projet devait être financé dans le privé et comporter un petit montant en provenance de caisses de retraite canadiennes. Les banques canadiennes et les compagnies d'assurance canadiennes devaient avancer l'argent. Voilà notre modèle d'il y a 10 ans.

La sénatrice Marshall : À cette époque, auriez-vous pu savoir ce que vos coûts de location auraient pu être? Le gouvernement l'aurait su, n'est-ce pas?

M. Clark : En s'y engageant?

La sénatrice Marshall : Oui.

M. Clark : C'est ce que nous avons soumis à l'appel d'offres. Nous avons dit que celui qui était en mesure de nous fournir ce produit au coût le plus bas allait obtenir le marché. Ce prix était l'essentiel de l'appel d'offres.

La sénatrice Marshall : C'était votre façon de procéder auparavant. Qu'en est-il de maintenant?

M. Clark : Au cours des 10 dernières années, nous avons remis en question le besoin d'exiger que la totalité des coûts de construction soit financée pendant 30 ans comme moyen de transférer le risque. Nous nous sommes posé la question suivante : qu'arriverait-il si nous financions la moitié des coûts de construction au lieu d'exiger des entrepreneurs qu'ils essaient de trouver tout cet argent? Ces frais de financement ne sont pas des paiements de location, mais un paiement mensuel à perpétuité. Avez-vous vraiment besoin de demander aux entrepreneurs de financer la totalité de la construction pendant 30 ans pour les tenir responsables?

Nous avons commencé à réduire ce montant en avançant 25 cents pour chaque dollar. Puis, nous sommes passés à 40 cents. Maintenant, pour certaines infrastructures, nous pouvons aller jusqu'à 85 cents pour chaque dollar investi, et le secteur privé finance les 15 cents restants pour nous. Cela suffit à assurer le transfert du risque.

La sénatrice Marshall : Alors, qui paie pour votre part de la dette? Est-ce le gouvernement?

M. Clark : Oui. En fin de compte, lorsque le ministère de la Santé ou le ministère des Transports fait un paiement, l'argent provient des sources générales de l'État, au même titre que lorsqu'il a besoin d'emprunter pour financer le déficit, il a recours à l'emprunt centralisé. Les ministères empruntent au taux le plus bas. Cela faisait partie de l'argument. Nous avons dit qu'étant donné que nous étions en mesure d'emprunter à moindre coût que

borrowing where we need that private capital to give us leverage and to truly transfer risk. If you don't need to have that much private debt, then don't have that much private debt.

Senator Marshall: The committee has been talking to different witnesses about an infrastructure bank. Do you see any trend that the Ontario government is moving more towards Infrastructure Ontario, or has it been more stable over the last number of years? Does it seem like they like what you're doing, they're giving you more, or is it just more constant?

Mr. Clark: I'm trying to think of a large public project that the Province of Ontario has undertaken where they haven't used us, and I can't think of any.

The truth is our track record is really good, and it's good because we hired specialists to do this.

You mentioned an infrastructure bank. I didn't talk about real estate, which is one of our mandates. I also didn't talk about lending. We actually are an infrastructure bank, and I borrow from the Province of Ontario and I lend to municipalities. The logic for that is if municipalities want to put \$2 million into their water system and they're a small town, they don't have ready access to 30-year, long-term, affordable financing, but they're very high quality credits. In fact, in Ontario, I don't think there's a municipality that ever went bankrupt. There are examples in the U.S., but none has gone bankrupt in Canada. Yet it's hard for them to secure long-term, affordable financing, given the amounts they are borrowing.

If you're borrowing \$100 million, there's a very efficient capital market in Canada that they can access, and so we said that doesn't make any sense because it was preventing them, frankly, from doing the work. They would say, "I can't access the funds," and then they'd ask a senior level of government to give them the money. The Government of Ontario eventually said, "Wow, you've got the balance sheet to borrow this. Why am I giving you the money?" "Well, I can't borrow it." So we now lend them the money, and we lend it to them essentially at our costs. We don't try to earn any profit. We cover the cost of that lending activity, and we have done about \$6 billion in loans, and that finances everything from fire engines in a small town to hundreds of millions of dollars of affordable housing in Ottawa and Toronto where there are big renovation needs. So we're an infrastructure bank. I certainly support the concept.

ce que le secteur privé nous demandait, il était important de veiller à ce que nous n'empruntions que lorsque nous avons besoin de ces fonds privés pour nous donner un pouvoir coercitif et permettre un réel transfert du risque. S'il n'est pas nécessaire d'avoir une dette privée de cette ampleur, autant l'éviter.

La sénatrice Marshall : Le comité a entendu différents témoins au sujet d'une banque pour les infrastructures. Avez-vous l'impression que le gouvernement de l'Ontario compte de plus en plus sur vous ou que c'est la demande qui est restée stable au cours des dernières années? Avez-vous l'impression que le gouvernement aime ce que vous faites et qu'il vous en confie toujours un peu plus, ou diriez-vous simplement que la demande est plus soutenue qu'avant?

M. Clark : J'essaie de penser à un grand projet public pour lequel la province de l'Ontario n'aurait pas eu recours à nous, mais je n'en trouve pas.

Il faut reconnaître que notre feuille de route est excellente, ce qui est une bonne chose, car nous avons embauché des experts en la matière.

Vous avez parlé d'une banque pour les infrastructures. Je n'ai pas parlé d'immobilier, qui est l'un de nos mandats. Je n'ai pas parlé des prêts non plus. En fait, nous sommes une banque pour les infrastructures. J'emprunte de la province de l'Ontario et je prête aux municipalités. La logique est la suivante : si une petite municipalité veut dépenser 2 millions de dollars sur son système de traitement des eaux, elle n'aura pas facilement accès à un financement abordable échelonné sur 30 ans, même si elle jouit d'un excellent crédit, ce qui est le cas de beaucoup d'entre elles. À vrai dire, en Ontario, je crois que l'on n'a jamais vu une municipalité faire faillite. La chose a été vue aux États-Unis, mais pas au Canada. Quoi qu'il en soit, ces petites municipalités ont de la difficulté à obtenir un financement abordable et à long terme en raison des montants qu'elles cherchent à emprunter.

Pour emprunter 100 millions de dollars, les petites municipalités peuvent avoir accès à un marché financier très efficace au Canada. Nous avons dit que cela n'avait aucun bon sens, puisque cela les empêchait de faire les travaux nécessaires. Convaincues qu'elles ne pourraient pas avoir accès à ces fonds, elles s'adressaient donc à un ordre de gouvernement supérieur pour qu'il leur donne l'argent. Le gouvernement de l'Ontario a rétorqué : « Vous avez la santé financière nécessaire pour emprunter cet argent, alors pourquoi devrais-je vous le prêter? » Les municipalités ont expliqué qu'elles ne le pouvaient pas. C'est pourquoi c'est maintenant nous qui leur prêtons l'argent, et ces prêts sont consentis à peu près au prix coûtant. Nous n'essayons pas de dégager un profit, nous nous contentons de couvrir le coût des opérations. Les prêts consentis jusqu'ici s'élèvent à environ 6 milliards de dollars, et ils ont servi à financer des choses comme l'achat de camions de pompier dans un petit

Senator Marshall: And you have had good experience. Thank you. That was informative.

Senator Eaton: Mr. Clark, the federal government has said that it will spend a lot of money on infrastructure in the next couple of years to stimulate growth. Will that affect you in any way? In other words, if they have federal-provincial partnerships, for instance, for a building, more social housing or repairing social housing or building a subway, do you come into that at all? Does it go through the Ontario government to you or will it go directly to you? How do you think that will work?

Mr. Clark: Generally, Infrastructure Ontario isn't involved in the negotiations about the funding of a project. But there are examples of projects that have been funded by the Government of Ontario, the federal government and a municipality — transit projects in Ontario. That gets sorted out before they come to us. Once that funding is in place, then we would deliver the project for them.

Senator Eaton: So you're not a clearinghouse.

Mr. Clark: I wait for the people to decide what they want built, fund it, and then they say, "Get it done on time and on budget."

Senator Eaton: You were talking about their real estate. Do you manage their social housing?

Mr. Clark: No. The social housing in Ontario is municipal, for example, Toronto Community Housing Corporation.

Senator Eaton: You would have nothing to do with that?

Mr. Clark: No, but I do lend to Toronto Community Housing, but I don't manage that real estate.

Senator Eaton: You said good project delivery requires public sector employees with specialized skills in large complex delivery.

If you were going to talk to another province on how to set up something similar, what kind of things would you tell them to look for in the people they're going to have around the table?

Mr. Clark: You want to find people who look just like the people on the other side of the table.

village ou la rénovation de logements abordables à Ottawa et à Toronto, où les besoins étaient criants. Pour ce dernier cas, les prêts atteignent les centaines de millions de dollars. Bref, nous sommes une banque pour les infrastructures. Je suis tout à fait d'accord avec ce concept.

La sénatrice Marshall : Et vous n'avez pas eu de surprises jusqu'à maintenant. Merci. Tout cela était très instructif.

La sénatrice Eaton : Monsieur Clark, le gouvernement fédéral a dit qu'il allait mettre beaucoup d'argent sur les infrastructures au cours de deux prochaines années afin de stimuler la croissance. Cela aura-t-il une incidence sur vos opérations? En d'autres mots, si des partenariats entre la province et le gouvernement fédéral sont créés pour des choses comme la construction d'un immeuble, l'ajout de logements sociaux ou la construction d'un métro, serez-vous invités à participer? L'association devra-t-elle passer par le gouvernement de l'Ontario avant d'arriver à vous ou s'adressera-t-on directement à vous? Comment envisagez-vous la chose?

M. Clark : De façon générale, Infrastructure Ontario ne prend pas part aux négociations entourant le financement d'un projet. Il y a cependant des exemples de projets qui ont été financés par le gouvernement de l'Ontario, le gouvernement fédéral et une municipalité — il s'agissait de projets de transport en commun. Ces arrangements sont fixés avant que l'on ne fasse appel à nos services. Une fois que les questions de financement ont été réglées, ils nous demandent de réaliser le projet pour eux.

La sénatrice Eaton : Par conséquent, vous n'êtes pas un bureau central.

M. Clark : J'attends que les gens se fassent une idée de ce qu'ils veulent bâtir et de la façon dont ils vont financer le projet. Puis, ils se tournent vers nous et nous disent : « Réalisez ce projet en respectant l'échéance et le budget fixés. »

La sénatrice Eaton : Vous aviez commencé à parler du parc immobilier du gouvernement. Est-ce vous qui administrez ses logements sociaux?

M. Clark : Non. En Ontario, les logements sociaux relèvent des municipalités. On peut penser, par exemple, à la Toronto Community Housing Corporation.

La sénatrice Eaton : Vous n'avez rien à voir avec cela?

M. Clark : Non, mais nous lui prêtons de l'argent. Ce n'est cependant pas nous qui administrons son parc immobilier.

La sénatrice Eaton : Vous avez dit que le bon déroulement des projets nécessite la présence d'employés du secteur public possédant des compétences spécialisées dans la réalisation de grands projets complexes.

Si vous aviez à conseiller une autre province sur la façon de mettre sur pied un organisme semblable au vôtre, que lui recommanderiez-vous de rechercher chez les gens avec qui elle compte travailler?

M. Clark : Vous voulez trouver des gens qui sont exactement comme ceux qui sont de l'autre côté de la table.

Senator Eaton: So for instance in your case, what kind of people do you have? Chartered accountants? Engineers?

Mr. Clark: Exactly. We have engineers, project managers, architects, specialist legal folks, specialists in finance, experts in procurement. We have a big organization of people.

Senator Eaton: How many people work for you?

Mr. Clark: We have 500, but that is in all of those business lines. There are probably 150 devoted to delivering big projects. We have a real estate division, a lending division and then, obviously, the HR department and whatnot.

Senator Eaton: Thank you.

The Chair: Could you give us an org chart if we asked for it so we could understand how your organization works?

Mr. Clark: Yes.

The Chair: Would that be possible?

Mr. Clark: Yes.

Senator Ataullahjan: I am looking through your presentation. You said that you've provided loans to nearly 400 borrowers in support of projects. Typically, what kind of projects would those be that you would lend money to?

Mr. Clark: Municipal-type projects, which could be, as I say, social housing, fire engines, a hockey rink, general government office space, water-sewer — any of their capital requirements. It is the full range of municipal infrastructure responsibilities, any of those. We don't second guess what they're using it for, as long as it's being used for infrastructure. We wouldn't want to fund someone's operating deficit, but if they come forward and say, "I'm building a hockey rink," we don't ask them why they need a hockey rink.

Senator Ataullahjan: When you're saying 400 borrowers, it's mostly municipal?

Mr. Clark: Mostly, yes. About 75 to 80 per cent of our borrowers are municipal.

We have a list of eligible borrowers that's broader than that, and that would include not-for-profit housing and things like that, but the vast majority of our lending is to municipalities.

Senator Ataullahjan: Thank you.

Senator Andreychuk: As I understand it, you don't make any of the political decisions as to what will be funded, even though you get the money to then operate.

Mr. Clark: Yes.

La sénatrice Eaton : Si l'on prend l'exemple de votre organisme, quels types de personnes avez-vous? Des comptables agréés? Des ingénieurs?

M. Clark : Exactement. Nous avons des ingénieurs, des gestionnaires de projets, des architectes, des experts en matière juridique, des experts en approvisionnement. Notre organisation compte beaucoup de gens.

La sénatrice Eaton : Combien avez-vous d'employés?

M. Clark : Nous sommes 500, mais cela comprend tous ces secteurs d'activité. Pour la réalisation des projets d'envergure, nous sommes probablement 150. Il y a une division de l'immobilier, une division des prêts et, bien entendu, un département des ressources humaines et tout le reste.

La sénatrice Eaton : Merci.

Le président : Si nous vous le demandions, pourriez-vous nous fournir un organigramme afin que nous puissions comprendre comment fonctionne votre organisation?

M. Clark : Oui.

Le président : Cela serait-il possible?

M. Clark : Oui.

La sénatrice Ataullahjan : Je suis en train de feuilleter votre exposé. Vous avez dit que vous aviez accordé des emprunts à près de 400 emprunteurs pour appuyer différents projets. Habituellement, pour quels types de projets consentez-vous à prêter de l'argent?

M. Clark : Des projets municipaux. Comme je l'ai dit, il peut s'agir de logements sociaux, de camions de pompier, de patinoires, de locaux à bureaux à fonction administrative, de traitement des eaux et d'égouts — tout ce qui concerne les immobilisations. Il peut s'agir de n'importe quoi qui fait partie des responsabilités municipales en matière d'infrastructures. Nous ne remettons pas en question l'objet de leurs emprunts, pourvu qu'ils servent aux infrastructures. Par exemple, nous ne voudrions pas financer le déficit de fonctionnement d'une municipalité, mais si elle vient nous demander de l'argent pour construire une patinoire, nous ne lui demandons pas de nous expliquer pourquoi elle a besoin d'une patinoire.

La sénatrice Ataullahjan : Lorsque vous parlez de ces 400 emprunteurs, s'agit-il surtout de municipalités?

M. Clark : Oui, en majorité. Environ 75 à 80 p. 100 de nos emprunteurs proviennent du monde municipal.

Nous avons une liste d'emprunteurs admissibles plus vaste, qui comprend notamment le logement à but non lucratif, mais la grande majorité de nos prêts sont accordés aux municipalités.

La sénatrice Ataullahjan : Merci.

La sénatrice Andreychuk : Selon ce que je comprends, vous ne prenez aucune décision politique sur les bénéficiaires du financement, même si l'argent passe par vous.

M. Clark : Oui.

Senator Andreychuk: Are you working on infrastructures, then, that are new projects, building new buildings? Or are you replacing infrastructures? It's hard to get a handle on what infrastructure is going on. Is it building a new community centre, hockey rink, or is it replacing a sewer? Is it replacing a courthouse or a jail, et cetera?

Mr. Clark: We build a tremendous amount of new stuff.

Senator Andreychuk: But was it replacing old stuff?

Mr. Clark: Sometimes it's the old hospital in North Bay being replaced by the new hospital in North Bay. Sometimes it's brand new. There was no Eglinton LRT. We are building an Eglinton LRT. We are extending the 407 over to Pickering. That's brand new.

There are some big renovation projects. St. Michael's Hospital would be a mix of renovation and new. Then we are responsible for, as I mentioned earlier on, the real estate portfolio for the province, which is 45 million square feet of space. There we are constantly renovating existing, but we've built an awful lot of new, particularly in the health care space.

Ten years ago, the average age of a hospital in Ontario was about 42 years. St. Michael's is much older than that. Health care has changed a lot in those 42 years; it would be 50 now. You couldn't practice modern medicine. The gurneys didn't fit through some of the hallways, so we've built a bunch of brand new hospitals in the GTA area, for example, Bridgepoint, Humber and Halton hospitals. They are, frankly, the sorts of places you would be much more comfortable having a loved one go to than some of the things 10 years ago that we were trying to work with.

Senator Andreychuk: The questions that concern me really aren't in your area. If you're going to have a new venture, are operating costs built into it? We often get into infrastructure and then we don't have the maintenance and the operating capacity. Then the life of the building is something that we should be planning for.

How do you feed information about the length and the worthiness of the projects, since you're not making the political decisions?

Mr. Clark: No, I definitely don't make the political decisions.

You're absolutely right that one of the challenges has been, historically, that it's very easy to cheat on the capital budget year in year out and to not paint something, to not oil something. It's an absolute fact that that is a more expensive way to own real estate or assets than to maintain it properly.

La sénatrice Andreychuk : Est-ce que vous travaillez à de nouveaux projets d'infrastructures, à la construction de nouveaux immeubles, ou est-ce que vous remplacez des infrastructures? C'est difficile de comprendre de quelles infrastructures il s'agit. Est-ce qu'il s'agit de construire un nouveau centre communautaire ou une patinoire, ou de remplacer un système d'égouts? Est-ce qu'il s'agit de remplacer un palais de justice ou une prison, et cetera?

M. Clark : Nous réalisons de nombreuses constructions neuves.

La sénatrice Andreychuk : Mais est-ce que c'est pour remplacer de vieux immeubles?

M. Clark : On a remplacé l'ancien hôpital de North Bay par un nouveau. Parfois, c'est une toute nouvelle construction. Il n'y avait pas de système léger sur rail à Eglinton. Nous en construisons un. Nous prolongeons l'autoroute 407 jusqu'à Pickering. C'est du nouveau.

Nous avons de grands projets de rénovation. À l'hôpital St. Michael's, nous procéderons à des rénovations et à de nouvelles constructions. Comme je l'ai dit plus tôt, nous sommes aussi responsables du portefeuille immobilier de la province, qui représente un espace de 45 millions de pieds carrés. Nous rénovons toujours les infrastructures existantes, mais nous avons construit beaucoup de nouvelles infrastructures, surtout dans le domaine des soins de santé.

Il y a 10 ans, l'âge moyen des hôpitaux en Ontario était de 42 ans. L'hôpital St. Michael's est beaucoup plus vieux que cela. Les soins de santé ont beaucoup changé au cours de ces 42 années. . . en fait, ce serait 50 années, aujourd'hui. On ne pourrait plus pratiquer la médecine moderne dans ces hôpitaux. Les civières ne passaient plus dans certains corridors, alors nous avons construit plusieurs hôpitaux neufs dans la région du Grand Toronto, notamment les hôpitaux Bridgepoint, Humber et Halton. Bien honnêtement, vous seriez beaucoup plus à l'aise de voir l'un de vos proches dans ces nouveaux hôpitaux que dans ceux avec lesquels nous devons composer il y a 10 ans.

La sénatrice Andreychuk : Les questions qui me préoccupent ne relèvent pas de votre domaine. Est-ce que vous tenez compte des coûts d'exploitation des infrastructures lorsque vous entreprenez un projet? Souvent, nous construisons les infrastructures, mais notre capacité d'entretien et d'exploitation est insuffisante. Nous devons planifier le cycle de vie des infrastructures.

Comment transmettez-vous l'information au sujet de la durée et de la valeur des projets si vous n'êtes pas responsable des décisions politiques?

M. Clark : Non, je ne prends aucune décision politique.

Vous avez tout à fait raison : c'est très facile de contourner le budget des dépenses en capital année après année, de ne pas peindre une chose ou en huiler une autre. On a prouvé qu'une telle gestion des biens immobiliers ou des biens était beaucoup plus coûteuse qu'un entretien approprié.

Different people have factors. You know, maintenance deferred — what is one maintenance dollar deferred? Is it \$1, \$2, \$3 or \$4? Everyone knows that it's multiples you end up spending rather than oiling when you replace something, so that was actually one of the things in our earliest days that we were really concerned about, which is why for many of our projects the responsibility of the private sector is to design it, build it and maintain it. So when they build it, they build it knowing they're going to need to make sure that it operates well for 30 years, and if it doesn't, they're not paid. They approach it with that mindset. It creates an incentive for good asset management.

There's also an incredible amount of innovation that goes on when someone thinks of an asset not as a construction project but as something that has to be maintained for 30 years. They start making the right tradeoffs in terms of materials.

To use a simple example, it may be more expensive to install tile than to install linoleum; however, you may never have to replace that tile but you may have to replace the linoleum five times during the life of the asset, and when you add it up, it's more than the terrazzo. They make that right choice.

So a big part of what we do is by having them take what we call "whole life responsibility," it drives that sort of thinking.

Senator Tkachuk: I have two short questions. You said you had about 500 employees; is that correct?

Mr. Clark: Yes.

Senator Tkachuk: How many people are there in your human resources department?

Mr. Clark: Don't hold me to a number.

Senator Tkachuk: Just give me a range.

Mr. Clark: Fifteen to 20, that sort of range.

Senator Tkachuk: That was helpful. Thanks.

Senator Cools: You said you are a bank?

Mr. Clark: We are a bank.

Senator Cools: Does that mean you are a chartered bank?

Mr. Clark: No, we are a bank in the sense that we are a lender.

Senator Cools: But you're not a bank in the legalistic sense?

Mr. Clark: No.

Senator Cools: I was very curious about that, because Canada has probably the best controls in the world in respect of creating banks. Canada was always very powerful in granting those

Il y a certains facteurs. Quand on pense au report de l'entretien... combien coûte un dollar reporté? Est-ce que c'est un, deux, trois ou quatre dollars? Tout le monde sait que ce coût est multiplié et qu'on finit par dépenser plus lorsqu'il faut remplacer quelque chose au lieu de l'entretenir. C'est ce qui nous préoccupait au début; c'est la raison pour laquelle, pour bon nombre de nos projets, le secteur privé est responsable de la conception, de la construction et de l'entretien. Donc, lorsque les intervenants du secteur privé construisent les infrastructures, ils savent qu'ils devront bien l'exploiter pendant 30 ans et que s'ils ne le font pas, on ne les paiera pas. C'est donc ainsi qu'ils abordent les travaux. C'est une mesure qui favorise la bonne gestion des biens.

Lorsqu'on voit un bien non pas comme un projet de construction, mais comme quelque chose qu'il faudra entretenir pendant 30 ans, alors on peut faire preuve de beaucoup d'innovation; on fait les bons choix de matériaux.

Pour vous donner un exemple simple, l'installation de tuiles de céramique coûte peut-être plus cher que celle du linoléum, mais vous n'aurez probablement pas besoin de les remplacer au cours du cycle de vie de l'immeuble, tandis que vous devrez changer le linoléum cinq fois. Quand on fait le calcul, cela revient plus cher que la céramique. On fait le bon choix.

Donc, puisque nous incitons les intervenants à adopter cette approche axée sur le cycle de vie, cela change leur façon de voir les choses.

Le sénateur Tkachuk : J'ai deux petites questions à vous poser. Vous avez dit que vous aviez environ 500 employés; est-ce exact?

M. Clark : Oui.

Le sénateur Tkachuk : Combien y a-t-il de personnes affectées au service des ressources humaines?

M. Clark : Je ne pourrais pas vous donner un chiffre exact.

Le sénateur Tkachuk : Donnez-moi une idée.

M. Clark : De 15 à 20 personnes, environ.

Le sénateur Tkachuk : C'est bien. Merci.

La sénatrice Cools : Vous dites que vous êtes une banque?

M. Clark : Nous sommes une banque.

La sénatrice Cools : Est-ce que cela signifie que vous êtes une banque à charte?

M. Clark : Non, nous sommes une banque en ce sens que nous sommes prêteurs.

La sénatrice Cools : Mais vous n'êtes pas une banque au sens légal?

M. Clark : Non.

La sénatrice Cools : J'étais curieuse, parce que le Canada a probablement les meilleurs contrôles au monde en ce qui a trait à la création des banques. Le Canada a toujours été très fort pour

charters to become banks, I understand. You do lending and so on, but I wanted to figure out how you could formally have a banking structure.

Mr. Clark: No, we're not a chartered bank.

The Chair: How long have you been with the infrastructure operation? What model did you use to set it up, or was it set up when you got there? We're just trying to understand. How were you formed?

Mr. Clark: I was employee number one in 2005. Then I worked at IO for about two and a half years. I left, and then I was an investment banker. I actually financed infrastructure in North America, and then I came back four and a half years ago as CEO.

So I was there day one setting it up. It's doable, having done it. It's totally doable. Like any start-up, you have 18 months where you're flying a bit by the seat of your pants, but I think the important thing we did from the outset was to have a separate board, a distinct entity with a staff that report to a depoliticized board. We don't do policy. We don't do politics. We just get projects built.

Once that process is done, you have to frankly hire people from the private sector, which means the pay structure probably looks somewhat different than the civil service proper. But if you don't have that, you won't be able to recruit people who can actually negotiate day in and day out with the private sector.

The Chair: Did you have a model that you used from some other place to build this?

Mr. Clark: Variations of us do exist in British Columbia. British Columbia has something called Partnerships BC. The original infrastructure delivery agency was an organization called Partnerships UK. Australia has some version of it.

I think what's unique about us is the fact that we manage the real estate portfolio, lend, and manage large projects. I'd say in the last 10 years there wouldn't be any jurisdiction — there may be a city in China that's building more than us, but no one in North America has been building more public infrastructure than Ontario. We have made a major dent in the health capital sector, and what's being planned now in transit is truly unique.

The Chair: Do you have a relationship with Partnership BC at all?

Mr. Clark: Yes.

The Chair: So you share information, cross-pollination, that sort of thing?

Mr. Clark: Yes. We meet regularly and try and share best practices.

octroyer les chartes en vue de la création des banques. Vous faites des prêts, mais je voulais savoir si vous aviez une structure bancaire officielle.

M. Clark : Non, nous ne sommes pas une banque à charte.

Le président : Depuis combien de temps travaillez-vous pour cet organisme? Quel modèle avez-vous utilisé pour sa création? Était-il déjà en place lorsque vous êtes arrivé? Nous essayons de comprendre. Comment l'organisme a-t-il été créé?

M. Clark : J'ai été le premier employé en 2005. J'ai travaillé pour Infrastructure Ontario pendant environ deux ans et demi. J'ai ensuite quitté l'organisme pour travailler en tant que courtier en valeurs mobilières. Je finançais des infrastructures en Amérique du Nord. On m'a réengagé il y a quatre ans et demi à titre de président et chef de la direction.

Donc j'étais là dès le jour un; j'ai participé à la création de l'organisme. C'est faisable, puisque je l'ai fait. Comme pour toute entreprise en démarrage, les 18 premiers mois étaient un peu improvisés, mais dès le départ, nous avons établi un conseil distinct, une entité distincte dotée de personnel qui relevait d'un conseil dépolitisé, ce qui est important. Nous ne sommes pas responsables des politiques. Nous ne faisons pas de politique. Nous réalisons des projets.

Une fois ce processus terminé, il faut embaucher des gens du secteur privé, ce qui signifie que la structure de paie est probablement différente de celle de la fonction publique. Mais sans cela, on ne pourra pas recruter les gens qui peuvent négocier jour après jour avec le secteur privé.

Le président : Vous êtes-vous servis d'un modèle pour bâtir votre organisme?

M. Clark : Il y a certaines variantes de notre organisme en Colombie-Britannique, qui a un programme qui s'appelle Partnerships BC. Le premier organisme de mise en place de l'infrastructure s'appelait Partnerships UK. L'Australie a un organisme similaire également.

Je crois que ce qui nous rend uniques, c'est que nous gérons le portefeuille immobilier, nous accordons les prêts et nous gérons les grands projets. Je dirais qu'au cours des 10 dernières années, aucune autre administration... il y a peut-être une ville en Chine qui réalise plus de projets de construction que nous, mais aucune autre région en Amérique du Nord n'a construit plus d'infrastructures publiques que l'Ontario. Nous avons laissé une marque importante dans le secteur des immobilisations en matière de santé, et nous prévoyons réaliser des projets uniques dans le domaine des transports en commun.

Le président : Avez-vous des liens avec Partnership BC?

M. Clark : Oui.

Le président : Donc, vous échangez des renseignements, des connaissances et des expériences?

M. Clark : Oui. Nous nous rencontrons régulièrement et nous essayons d'échanger nos pratiques exemplaires.

The Chair: Are there any other provinces that have come to you to glean your expertise?

Mr. Clark: Yes. Saskatchewan set up a smaller version of us two or three years ago and has now actually successfully delivered a number of projects. So there is B.C., Saskatchewan and us.

The federal government had something called PPP Canada, but it was a lot lighter version, let's say, than us. It was more of a granting organization than a project delivery organization.

We've had something like 60 jurisdictions, frankly, come and visit us and ask, "How do you do what you do?" I've been to the World Bank and the Inter-American Development Bank to help them think about projects. So, yes, we imitated people and there are imitators of us.

The Chair: Colleagues, any other questions?

Senator Marshall: Do you make money or lose money?

Mr. Clark: I aim to do neither. Honestly. In our budgeting process every year, I want it to be —

Senator Marshall: You would prefer it to break even?

Mr. Clark: Yes, to be as close to —

Senator Marshall: So is that where you are, at a break even?

Mr. Clark: Pretty darn close, yes, within millions. At the end of the day, if I'm overcharging other public sector clients, it's a circular flow of money, so I just aim to be about —

Senator Marshall: You said you break even on the municipal ones?

Mr. Clark: Yes. We make a slight profit there. We do provision somewhat because there are the odd loans that don't work out, so the profit serves as a provision for the pool. Then on the major projects side and the real estate side, I just aim to run flat.

The Chair: Has there been any talk among the people you know, like Partnership BC and Saskatchewan, that they have to create sort of a Canadian model that you could do for transformative national projects?

For instance, we have the southern corridor that now exists through our transportation network, which is the superstructure of getting the goods throughout our country down into United States export markets. You've heard of the idea of new corridors. Is there any thought or discussion where you could put yourselves together with two or three other groups in the country to form a national organization to take care of transformative national projects? Have you ever had that sort of thing?

Le président : Est-ce que d'autres provinces ont voulu profiter de votre expertise?

M. Clark : Oui. La Saskatchewan a créé une version réduite de notre organisme il y a deux ou trois ans et a livré plusieurs projets avec succès. Il y a donc la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et nous.

Le gouvernement fédéral a mis sur place PPP Canada, mais c'est une version beaucoup plus légère de ce que nous faisons. C'est plus un organisme subventionnaire qu'une organisation responsable de la prestation des projets.

Je crois que nous avons reçu la visite de quelque 60 administrations, qui nous demandent conseil. J'ai aidé la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement avec leurs projets. Donc oui, nous avons imité des organismes, et certains organismes nous imitent.

Le président : Avez-vous d'autres questions, chers collègues?

La sénatrice Marshall : Est-ce que vous faites de l'argent ou vous en perdez?

M. Clark : Je ne vise ni l'un, ni l'autre, pour être honnête. Chaque année, je veux que notre processus budgétaire soit...

La sénatrice Marshall : Vous voudriez atteindre le seuil de rentabilité?

M. Clark : Oui, nous rapprocher le plus possible...

La sénatrice Marshall : Est-ce que vous en êtes là? Avez-vous atteint le seuil de rentabilité?

M. Clark : Nous y sommes presque, oui, à quelques millions près. Au bout du compte, si je surfacture les clients du secteur public, c'est un mouvement circulaire de l'argent, donc je veux seulement être...

La sénatrice Marshall : Vous avez dit que vos projets municipaux étaient rentables?

M. Clark : Oui. Nous réalisons un léger profit. Nous faisons des provisions parce que certains prêts ne fonctionnent pas; les profits servent donc à maintenir un bassin à cette fin. Pour les grands projets et les projets immobiliers, je veille seulement à ne pas perdre d'argent.

Le président : Avez-vous parlé avec les personnes que vous connaissez, comme Partnership BC et les gens de la Saskatchewan, de la création d'un modèle canadien qui pourrait servir aux projets de transformation nationaux?

Par exemple, nous avons au sein de notre réseau de transport le corridor sud, cette superstructure qui nous permet de transporter les biens à travers le Canada vers les marchés d'exportation des États-Unis. Vous avez entendu parler des nouveaux corridors. Avez-vous discuté de la possibilité de vous associer à deux ou trois autres groupes au pays pour créer une organisation nationale responsable des projets de transformation nationaux?

Mr. Clark: No. We're generally working on very Ontario-specific stuff. Anything that crosses jurisdictional borders gets done by the federal government. The federal government is doing the Detroit River International Crossing Project. I guess Champlain doesn't cross boundaries but it does cross a river. The federal government would do that kind of thing.

The Chair: Where do you see your organization going forward? You're a builder, obviously. You're an aggressive individual with a lot of skill. Where is this going? How far can you take it?

Mr. Clark: The next 10 years for us are going to be phenomenal. There is a consensus around infrastructure. There is no one saying, "I think we've got enough" or "I think our infrastructure is just fine." So when you're running an infrastructure agency that builds infrastructure, that's a wonderful thing. We know there are investments coming.

I think in typical Canadian fashion, we've tended to beat ourselves up more than we should. The truth is, we are getting on with infrastructure. We've done great things in terms of hospitals, and there are very ambitious things being planned on the transit and transportation side. There's light rail being built in Ottawa right now, and in Waterloo; the Eglinton LRT is being built as we speak and the air-rail link in Toronto has been done, in Toronto, and you can travel back and forth; LRT is coming on Finch Avenue and Hurontario in Mississauga and Hamilton.

There is no U.S. jurisdiction that would be able to rhyme off that kind of activity, so I don't have any concerns about keeping my people busy on the infrastructure side. I think we still need to do some work on the real estate side. I think, like every public organization that has an old portfolio or an old asset, there have been periods of severe underinvestment that have left the asset challenged in some ways, and so my job is to figure out how do I get that modernized.

The Chair: Senator Ataullahjan has a question, and then we have to wrap it up. Our witness has to get on the road because his wife is expecting.

Senator Ataullahjan: Are any kinds of studies done on how feasible some of the projects that you fund would be, and whether they are going to be used? I'm thinking of the link to the airport.

Mr. Clark: Right.

Senator Ataullahjan: You had to put the price down 50 per cent, and I don't know whether ridership has increased or if it's being used more.

Mr. Clark: Again, we don't make the decision as to whether a new hospital is needed, what ought to happen in it or whether there ought to be 13 emergency rooms or five. If we're building a new road, the Ministry of Transportation would decide whether or not that road is needed, and the same would be true of public transit. We don't ever question our shareholder or client. It's their role to make that decision, and our role is to deliver it well.

Senator Ataullahjan: Thank you.

M. Clark : Non. Nous travaillons sur des projets ontariens. Tout ce qui dépasse les frontières des administrations relève du gouvernement fédéral. Le gouvernement fédéral est responsable du projet de passage frontalier international de la rivière Detroit. Le pont Champlain ne traverse pas de frontière, mais il traverse une rivière. Le gouvernement est responsable de ces projets.

Le président : Quel est l'avenir de votre organisation? Vous êtes un bâtisseur. Vous êtes une personne dynamique et très compétente. Jusqu'où pourriez-vous aller?

M. Clark : Les 10 prochaines années seront phénoménales. Les infrastructures font l'objet d'un consensus. Il n'y a personne qui pense qu'il y a assez d'infrastructures ou qu'elles n'ont pas besoin d'être rénovées. C'est une très bonne nouvelle pour un organisme qui construit des infrastructures. Nous savons que les investissements viendront.

Je crois qu'en tant que Canadiens, nous avons tendance à nous culpabiliser plus que nous le devrions. En vérité, nous réalisons des progrès en matière d'infrastructures. Nous avons réussi de grandes choses avec les hôpitaux et nous avons des projets très ambitieux dans le secteur des transports et du transport en commun. On construit un train léger sur rail à Ottawa et à Waterloo, et le système léger sur rail d'Eglinton. On a finalisé le lien air-rail à Toronto qui est maintenant en fonction. Le train léger sur rail arrivera sur l'avenue Finch et la rue Hurontario à Mississauga et à Hamilton.

Aucune administration américaine ne pourrait réaliser ce genre d'activités, alors je ne m'inquiète pas; je peux me concentrer sur les infrastructures. Je crois qu'il y a encore du travail à faire dans le domaine de l'immobilier. Comme tous les organismes publics qui gèrent un vieux portefeuille ou de vieux biens, nous avons connu des périodes de sous-investissement grave qui ont laissé des traces, et mon travail consiste à trouver des façons de moderniser les biens.

Le président : La sénatrice Ataullahjan souhaite poser une question. Nous devons ensuite conclure. Notre témoin doit prendre la route parce que sa femme accouchera bientôt.

La sénatrice Ataullahjan : Y a-t-il eu des études sur la faisabilité des projets que vous financez et sur l'utilisation des infrastructures? Je pense au lien vers l'aéroport.

M. Clark : D'accord.

La sénatrice Ataullahjan : Vous avez dû réduire le prix de 50 p. 100 et je ne sais pas si le nombre d'usagers a augmenté ou s'il est plus utilisé.

M. Clark : Ce n'est pas à nous de déterminer si on a besoin d'un hôpital, à quoi il doit servir et combien de salles d'urgence seront nécessaires. Si on construit une nouvelle route, c'est le ministère des Transports qui décide si on en a besoin; il en va de même pour le transport en commun. Nous ne remettons jamais en question nos actionnaires ou nos clients. C'est à eux de prendre la décision et c'est à nous de livrer la marchandise.

La sénatrice Ataullahjan : Merci.

The Chair: Are there any words of wisdom that you would like to share with us before you head out?

Mr. Clark: I think we actually ought to be very proud of what's going on in infrastructure. If you thought of the biggest infrastructure markets in the world, you would say our Canadian pensions are amongst the most active and sophisticated in the world when it comes to infrastructure investing. Our life insurance companies are investing in infrastructure here, and there are not many jurisdictions that have long-term debt infrastructure like we do.

Small pension funds are big investors in our program. Our contractors and engineering firms are actually going global and have leading expertise. I think we should actually feel really good about where we're at in terms of infrastructure.

There is still more to be done. The next 10 years are going to be very active, but we should feel good about it.

The Chair: Do you have any knowledge of the federal infrastructure programs and how they are administered? From an observation perspective, is there any recommendation that you would want to give to the federal government to improve their delivery system?

Mr. Clark: I think the federal government could benefit from an Infrastructure Ontario-like organization. Right now, infrastructure projects in the federal government tend to be delivered by Public Works, the department responsible for borders or the military and military housing, so it's quite a fractured approach. I think consolidating that and having one agency responsible for delivering projects using modern and best practices is something that's worked very well for us, and worth considering.

The Chair: Mr. Clark, thank you very much. We appreciate your time and we wish you the best with the newborn on the way.

Mr. Clark: Thank you very much.

[*Translation*]

The Chair: We will now hear from the officials from two independent oversight agencies.

First, we will hear from Jean-Denis Fréchette, Parliamentary Budget Officer. Mr. Fréchette, welcome.

[*English*]

He is accompanied by members of his team, Mostafa Askari, Assistant Parliamentary Budget Officer, and Peter Weltman, Senior Director, Costing and Program Analysis.

Le président : Avez-vous des conseils à nous donner avant de partir?

M. Clark : Je crois qu'il faut être fiers de ce que nous avons accompli en matière d'infrastructures. Les pensions canadiennes figurent parmi les investisseurs les plus actifs et les plus sophistiqués au monde en matière d'infrastructures. Nos sociétés d'assurance-vie investissent dans les infrastructures. Les administrations qui — comme nous — profitent d'un financement à long terme pour leurs infrastructures sont peu nombreuses.

Les petites caisses de retraite investissent beaucoup dans notre programme. Nos entrepreneurs et sociétés d'ingénierie visent les marchés internationaux et ont une expertise de calibre mondial. Je crois que nous devrions être fiers de notre position en matière d'infrastructures.

Il y a encore du travail à faire. Les 10 prochaines années seront occupées, mais nous devons en être fiers.

Le président : Connaissez-vous les programmes d'infrastructures fédéraux et savez-vous comment ils sont gérés? Auriez-vous des recommandations à faire au gouvernement fédéral afin qu'il améliore son système de prestation?

M. Clark : Je crois que le gouvernement fédéral pourrait tirer profit d'une organisation similaire à Infrastructure Ontario. À l'heure actuelle, les projets d'infrastructures du gouvernement fédéral sont réalisés par Travaux publics, le ministère responsable des frontières, du domaine militaire et du logement militaire; c'est donc une approche assez fractionnée. Je crois que le regroupement des activités et la création d'un organisme responsable de la prestation des projets à l'aide de pratiques modernes et exemplaires a très bien fonctionné pour nous et que le gouvernement fédéral devrait y songer.

Le président : Merci beaucoup, monsieur Clark. Nous vous remercions d'avoir pris le temps de nous rencontrer et vous souhaitons le meilleur avec votre enfant à naître.

M. Clark : Merci beaucoup.

[*Français*]

Le président : Nous allons maintenant entendre les représentants des deux organismes de surveillance indépendants.

Tout d'abord, nous recevons M. Jean-Denis Fréchette, directeur parlementaire du budget. Monsieur Fréchette, je vous souhaite la bienvenue.

[*Traduction*]

Deux membres de son équipe l'accompagnent : le directeur parlementaire adjoint du budget, Mostafa Askari, et le directeur principal de l'analyse des coûts et des programmes, Peter Weltman.

Mr. Fréchette has been involved to discuss the work his office has done with respect to monitoring the flow of infrastructure spending, as well as estimating the economic benefits of infrastructure spending.

We also have before us, from the Office of the Auditor General of Canada, Julie Gelfand, Commissioner of the Environment and Sustainable Development. She is accompanied by Kim Leach, Principal.

We are particularly interested in the commissioner's report of spring 2016, entitled *Federal Support for Sustainable Municipal Infrastructure*.

[Translation]

The title of the report in French is *Le soutien fédéral à l'appui de l'infrastructure municipale durable*.

[English]

I understand both organizations have an opening statement. Let's start with you, Ms. Gelfand, and then Mr. Fréchette will follow.

[Translation]

Julie Gelfand, Commissioner of the Environment and Sustainable Development, Office of the Auditor General of Canada: Mr. Chair, I am pleased to be here today to discuss our 2016 spring report on federal support for sustainable municipal infrastructure. The report was tabled in the House of Commons on May 31, 2016. I am accompanied by Kimberley Leach, who led the audit. If you have more technical questions, she will answer them.

[English]

When planning infrastructure today, it's critical to think beyond the here and now to consider what the country will look like in 2040, in 2050 and beyond. From our perspective, Canada must build resilient buildings, roads, bridges, water and sewage facilities, and transportation networks so that we can move around, work, keep the economy going and live in vibrant and healthy communities, and this infrastructure must be built to meet the needs of future generations.

When resilience is built into the infrastructure, it is also built into communities because they are then in much better shape and much better equipped to recover more quickly when disasters or severe weather strike.

Our audit looked at federal infrastructure programs intended to support the sustainability of Canadian communities. In fact, we looked at one fund in particular that had as its express objective to clean our water, have cleaner air and reduce greenhouse gas emissions. That's why the Commissioner of the

Nous avons invité M. Fréchette à témoigner pour discuter du travail de son bureau en matière de surveillance des flux de trésorerie pour les projets d'infrastructure et en matière d'évaluation des retombées économiques des dépenses en infrastructure.

Nous accueillons Mme Julie Gelfand, qui est commissaire à l'environnement et au développement durable au Bureau du vérificateur général du Canada. Elle est accompagnée de Mme Kim Leach, qui est directrice principale.

Nous sommes particulièrement intéressés par le rapport de la commissaire présenté au printemps de 2016, intitulé, en anglais, *Federal Support for Sustainable Municipal Infrastructure*.

[Français]

Le rapport s'intitule, en français, *Le soutien fédéral à l'appui de l'infrastructure municipale durable*.

[Traduction]

Je crois savoir que les représentants des deux organismes ont préparé un exposé. Nous commencerons par vous, madame Gelfand, puis ce sera au tour de M. Fréchette.

[Français]

Julie Gelfand, commissaire à l'environnement et au développement durable, Bureau du vérificateur général du Canada : Je suis heureuse de comparaître devant vous aujourd'hui pour discuter de notre rapport du printemps 2016 sur le soutien fédéral à l'appui de l'infrastructure municipale durable. Ce rapport a été déposé à la Chambre des communes le 31 mai 2016. Je suis accompagnée de Kimberley Leach, directrice principale, qui était chargée de l'audit. Si vous avez des questions plutôt techniques, c'est elle qui y répondra.

[Traduction]

Toute infrastructure planifiée aujourd'hui doit être pensée non seulement en fonction de la réalité actuelle, mais bien en fonction de ce que sera le Canada en 2040, en 2050 et même au-delà. Nous considérons donc que nous devons construire des immeubles, des routes, des ponts, des aqueducs, des égouts et des réseaux de transport résilients qui nous permettront de nous déplacer, de travailler, de faire rouler l'économie et de vivre dans des collectivités dynamiques et saines. Cette infrastructure doit aussi être construite de façon à répondre aux besoins des générations futures.

Quand la résilience est intégrée à l'infrastructure, elle est aussi intégrée aux collectivités qui sont alors mieux en mesure de se rétablir rapidement après un désastre ou un phénomène météorologique violent.

Notre audit a porté sur des programmes d'infrastructure fédéraux visant à améliorer la durabilité des collectivités canadiennes. En fait, nous avons examiné un fonds en particulier dont l'objectif clairement énoncé consistait à assainir l'eau et l'air et à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le

Environment and Sustainable Development was interested in this topic, because the Gas Tax Fund had those as its objectives. We assessed whether the objectives of the Gas Tax Fund and the Green Municipal Fund were being achieved. That was our goal. We also looked at whether Infrastructure Canada, working in collaboration with others, adequately coordinated the many different federal programs under its responsibility, including the New Building Canada Fund. In our audit, you'll actually see a chart that has all of these different funds that a municipality could apply for. I'm thinking of a small municipality, wondering, "How do they swim through this labyrinth, this swimming pool of all these different funds? How do they figure it out?"

So we, again, looked at programs that funded municipal infrastructure and that were intended, among other things, to improve the environmental performance and sustainability of Canadian communities.

[Translation]

The audit did not include the infrastructure funding announced in Budget 2016; however, I believe our findings and recommendations can inform the design and delivery of the new programs under phase two of the new government's infrastructure plan. Overall, our audit found that after a decade of federal funding programs costing billions of dollars, it is unclear to what extent these programs have produced the environmental benefits they were supposed to bring.

We also found that Infrastructure Canada was missing some critical information and tools to support strategic and coordinated funding decisions addressing the long-term infrastructure challenges of municipalities. For example, Infrastructure Canada did not have sufficient information available to it on the state of infrastructure, funding needs, and sustainability challenges. Inadequate information limits the ability of the federal government to design its programs to meet the current and future needs of communities.

We recommended that the department work with Statistics Canada to build a source of standardized, reliable, and regularly updated information on the inventory and condition of core public infrastructure.

[English]

We found that, when it comes to considering infrastructure projects for funding, Infrastructure Canada had not adequately identified or managed environmental risks and that is obviously a concern to me.

fait que ces objectifs figurent parmi les objectifs du Fonds de la taxe sur l'essence explique pourquoi le commissaire à l'environnement et au développement durable y prêtait intérêt. Nous avons examiné si les objectifs du Fonds fédéral de la taxe sur l'essence et du Fonds municipal vert avaient été atteints. Nous avons également examiné si Infrastructure Canada, en collaboration avec des partenaires, avait coordonné adéquatement les nombreux programmes fédéraux distincts dont il a la charge, y compris le Nouveau Fonds Chantiers Canada. Dans notre audit, vous verrez un tableau dans lequel on énumère les divers fonds accessibles aux municipalités. Quand je pense à une petite municipalité, je me demande comment les gens font pour s'y retrouver parmi tous les différents fonds offerts. Comment font-ils pour comprendre tout cela?

Donc, encore une fois, nous avons examiné les programmes qui finançaient l'infrastructure municipale et qui visaient entre autres à améliorer la performance et la durabilité des collectivités canadiennes sur le plan environnemental.

[Français]

L'audit ne portait pas sur le financement de l'infrastructure qui a été annoncé dans le budget de 2016. Toutefois, j'estime que nos constatations et recommandations peuvent éclairer la conception et la prestation des nouveaux programmes dans le cadre de la phase 2 du nouveau plan d'infrastructures fédéral. Dans l'ensemble, nous avons constaté qu'après une décennie de programmes de financement fédéraux dans lesquels des milliards de dollars ont été investis, il est très difficile de déterminer dans quelle mesure ces programmes ont permis d'obtenir les avantages escomptés sur le plan environnemental.

Nous avons également constaté qu'Infrastructure Canada n'avait pas tous les renseignements et les outils nécessaires à la prise de décisions stratégiques et coordonnées en matière de financement pour répondre aux défis à long terme que doivent relever les municipalités à l'égard de l'infrastructure. Par exemple, Infrastructure Canada ne disposait pas de renseignements suffisants sur l'état des infrastructures, les besoins de financement et les obstacles à la durabilité. Ces lacunes en matière d'information limitent la capacité du gouvernement fédéral de s'assurer que ces programmes répondent aux besoins actuels et futurs des collectivités canadiennes.

Nous avons recommandé que le ministère travaille de concert avec Statistique Canada afin de créer une source de données normalisée, fiable et régulièrement mise à jour en ce qui concerne l'inventaire des infrastructures publiques de base et l'état de ces infrastructures.

[Traduction]

En ce qui concerne l'examen des projets d'infrastructure aux fins de financement, nous avons constaté qu'Infrastructure Canada n'avait pas adéquatement cerné et géré les risques environnementaux; cela me préoccupe, évidemment.

The department expected proposals for major projects to include information on environmental risks, but it didn't use this information to analyze the risks of climate change, for example. When environmental risks are not considered, projects may not be designed to minimize environmental effects or to withstand the impacts of future weather events. At the same time that we tabled this report, we tabled another report on severe weather events and whether or not Canada is ready for them. This means that municipalities, in the future, could be left facing significant unexpected costs.

We found that Infrastructure Canada did not have final indicators, targets or timelines to measure environmental performance and report on project or program results.

In particular, the department did not assess to what extent money spent on projects under the Gas Tax Fund had produced, as was intended, cleaner air, cleaner water and reduced greenhouse gas emissions. So that was one of the key objectives of that fund, and, in the end, they couldn't tell us whether or not there was cleaner air or cleaner water or whether our GHG emissions had been reduced as a result of all of their spending.

By contrast, the much smaller Green Municipal Fund, which is managed by the Federation of Canadian Municipalities, did track and report the environmental benefits of the projects it funded. So it is possible to do it.

[Translation]

In addition, the federal funding programs we examined did not actively encourage the use of innovative approaches to mitigate environmental risks. Innovation is critical to addressing the future needs of Canadian municipalities, especially given the pressure on available financial resources and emerging risks such as climate change severe weather.

Infrastructure Canada informed us at the time of the audit that it had not been given a mandate to encourage innovative infrastructure projects through its project selection. This means that there is a risk that greener innovative approaches may not replace older technologies. In light of our findings, our final recommendation included that Infrastructure Canada, in collaboration with its federal, provincial, territorial, and municipal partners, should provide a long-term vision outlining federal infrastructure priorities.

Le ministère s'attendait à ce que les propositions de projets d'envergure contiennent des renseignements sur les risques environnementaux, mais il n'a pas utilisé ces renseignements pour analyser les risques liés au changement climatique, par exemple. Lorsque les risques environnementaux ne sont pas pris en compte, il se peut que les projets ne soient pas conçus de façon à réduire au minimum les effets environnementaux ou à résister aux impacts des phénomènes climatologiques futurs. À même date que ce rapport, nous avons déposé un autre rapport, qui portait sur les phénomènes météorologiques violents et sur l'état de préparation du Canada à cet égard. Cela veut dire qu'un jour, les municipalités pourraient se trouver confrontées à des coûts élevés et imprévus.

Nous avons constaté qu'Infrastructure Canada ne disposait pas d'indicateurs, de cibles et d'un calendrier définitifs pour mesurer la performance sur le plan environnemental et rendre compte des résultats d'un projet ou d'un programme.

En particulier, le ministère n'avait pas évalué dans quelle mesure l'argent consacré à des projets financés par le Fonds de la taxe sur l'essence avait contribué, comme prévu, à assainir l'air et l'eau et à réduire les émissions de gaz à effet de serre. En fin de compte, c'était un des principaux objectifs de ce fonds, et le ministère a été incapable de nous dire si les dépenses engagées avaient permis effectivement d'assainir l'air et l'eau et de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Par contre, le Fonds municipal vert, plus petit et géré par la Fédération canadienne des municipalités, a mesuré les avantages environnementaux issus des projets qu'il a financés et en a fait rapport. C'est donc possible.

[Français]

De plus, les programmes de financement fédéraux que nous avons examinés n'encourageaient pas activement le recours à des méthodes novatrices pour atténuer les risques environnementaux. L'innovation est essentielle pour répondre aux besoins futurs des municipalités canadiennes, particulièrement en raison des pressions exercées sur les ressources financières disponibles et de l'apparition de nouveaux risques comme ceux liés aux changements climatiques et aux temps violents.

Au moment de l'audit, Infrastructure Canada nous a informés qu'elle n'avait pas reçu le mandat de choisir les projets de façon à encourager les projets d'infrastructure novateurs. Cela veut dire qu'il y a un risque que les approches innovatrices vertes ne viennent pas remplacer les technologies vieillissantes. À la lumière de nos constatations, dans notre recommandation finale, nous suggérons, entre autres, à Infrastructure Canada, en collaboration avec ses partenaires fédéraux, provinciaux, territoriaux et municipaux, de proposer une vision à long terme en établissant les priorités du gouvernement fédéral relatives à l'infrastructure.

With a long-term federal vision, Canadians would know what results to expect from the billions of dollars spent on infrastructure through federal programs and how well federal infrastructure programs are working to make communities more sustainable for future generations.

[English]

Infrastructure Canada agreed with this and the other recommendations in the report. Budget 2016 also reflects the government's commitment to act on elements of the recommendations. I would like to let you know that, following my appearance before the House of Commons' Standing Committee on Environment and Sustainable Development, on June 2, 2016, Infrastructure Canada officials were asked to return to the committee in one year to report on progress against the recommendations.

The federal government is committed to making significant future investments in infrastructure and to developing a long-term infrastructure plan based on engagement with partners and stakeholders.

It is important for the government to set objectives for these funds and then for the government to be able to measure whether those objectives are being met. It's also critically important that the infrastructure being built is resilient to climate change and will meet the needs of future generations.

Mr. Chair, this concludes my opening statement, and we'd be pleased to answer your questions.

The Chair: Thank you, Ms. Gelfand.

[Translation]

The Chair: Mr. Fréchette, it's your turn.

Jean-Denis Fréchette, Parliamentary Budget Officer, Office of the Parliamentary Budget Officer: Mr. Chair, Madam Deputy Chair and honourable senators, thank you for inviting us to appear before your committee to discuss the federal government's infrastructure funding program.

This meeting is a continuation of our meeting of June 8, when we briefly talked about the support that the Office of the Parliamentary Budget Officer could provide to your committee in its study on infrastructure. We have already taken steps to that end, and we would like to share them with you.

[English]

Without further ado and with your authorization, Mr. Chair, I would like to ask my colleague Peter Weltman to provide the honourable members with an overview of where we are at in our work. After this short PowerPoint, Assistant PBO Mustafa Askari and I would be happy to answer your questions.

Avec une vision à long terme, les Canadiens sauront à quels résultats s'attendre des milliards de dollars consacrés à l'infrastructure par la voie de programmes fédéraux et dans quelle mesure ces programmes contribuent à la durabilité des collectivités au profit des générations futures.

[Traduction]

Infrastructure Canada a accepté cette recommandation ainsi que les autres recommandations du rapport. De plus, le budget de 2016 tient compte de l'engagement du gouvernement du Canada à donner suite aux éléments des recommandations. J'aimerais également souligner qu'à la suite de ma comparution devant le Comité permanent de l'environnement et du développement durable de la Chambre des communes le 2 juin 2016, on a demandé aux représentants d'infrastructure Canada de comparaître de nouveau devant le comité dans un an pour faire état des progrès accomplis par rapport aux recommandations.

Le gouvernement fédéral s'est engagé à faire des investissements futurs importants dans l'infrastructure et à élaborer un plan d'infrastructure à long terme fondé sur la collaboration avec ses partenaires et les intervenants.

Il est important que le gouvernement établisse des objectifs pour les fonds et qu'il soit capable d'évaluer si ces objectifs sont atteints. De plus, il est primordial que l'infrastructure construite résiste aux effets du changement climatique et réponde aux besoins des générations futures.

Monsieur le président, voilà qui conclut ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre à vos questions.

Le président : Merci, madame Gelfand.

[Français]

Le président : Monsieur Fréchette, c'est à votre tour.

Jean-Denis Fréchette, directeur parlementaire du budget, Bureau du directeur parlementaire du budget : Merci, monsieur le président, madame la vice-présidente et honorables sénateurs, pour cette invitation à comparaître devant votre comité pour discuter du Programme fédéral d'investissements en infrastructures.

Cette séance se veut une suite à notre rencontre du 8 juin dernier, au cours de laquelle nous avons brièvement discuté de l'appui que le Bureau du directeur parlementaire du budget pourrait fournir à votre comité dans le cadre de son étude sur les infrastructures. Nous avons déjà entrepris des démarches en ce sens, et nous aimerions vous faire part de celles-ci.

[Traduction]

Sans plus tarder et avec votre permission, monsieur le président, j'aimerais demander à mon collègue, Peter Weltman, de vous présenter un aperçu de l'avancement de nos travaux. Et après cette courte présentation PowerPoint, le directeur parlementaire du budget adjoint, M. Mustafa Askari, et moi serons heureux de répondre à vos questions.

Peter Weltman, Senior Director, Costing and Program Analysis, Office of the Parliamentary Budget Officer: This is a very quick presentation, and it's simply designed to show what we have done in the past on a similar sort of file and what we're doing right now.

Again, as a reminder, this is the mandate of things that we provide to Parliament. We provide, in this case, cost proposals and for this particular project we're going to look at tracking the infrastructure spending.

Again, referring to a past project, we looked at something that was called the Infrastructure Stimulus Fund that was part of the Budget 2009 stimulus package, and we looked at how the money was flowing because the definition of "stimulus" is to get money into the economy quickly, and that was what we were measuring. The idea was to try to answer the question, if Parliament is asked to approve something similar, how long it takes for the impact to actually start happening.

This is sort of a flavour as to what we have done. We did a regular quarterly update, but this gives you a sense as to what we were able to do when we get regular data. In this particular program, we were trying to project how the project delays would impact on the program itself and what sort of lapse might occur at the end of the program. I just want to walk you through this quickly.

When projects basically applied for money, and if you take all of the 4,000 projects that were in the program and you look at their start and end dates and how much money was going to be spent, you can see that curve, that cumulative spend curve starts at zero on April 1 and ends at around \$10 billion. So that was a \$4 billion federal program with provincial and municipal matching.

They provided us with four quarterly updates. They provided it to Infrastructure Canada, so we did the same sort of mapping. You can see after three months that purple curve starts to drop a little bit below the green curve. We're seeing some delays starting to occur on the projects, more delays, as we see with that orange curve after six months into the program. After nine months into the program, we see the bulge getting a little deeper, and then of course that red line at the bottom, after a year in, is roughly what we're looking at.

It's interesting, too, how everything seems to end up right at the very end as having all the money been spent, whereas in reality we were starting to see slippage on a lot of projects fairly early on.

Peter Weltman, directeur principal, Analyse des coûts et des programmes, Bureau du directeur parlementaire du budget : Il s'agit d'une très brève présentation. Elle vise simplement à vous montrer ce que nous avons fait dans le passé pour ce genre de dossier et vous montrer ce que nous faisons actuellement.

Encore une fois, à titre de rappel, vous voyez ici le mandat du Bureau, c'est-à-dire ce que nous devons fournir au Parlement. Il s'agit, dans ce cas, de fournir une estimation des coûts financiers et, pour ce projet précis, nous examinerons le suivi des dépenses en infrastructure.

En nous reportant encore une fois à un projet antérieur, nous avons examiné quelque chose qui s'appelait le Fonds de stimulation de l'infrastructure, qui faisait partie des mesures de stimulation prévues dans le budget de 2009. Nous avons étudié comment l'argent a été distribué, parce que par définition, une mesure de stimulation vise à injecter l'argent dans l'économie rapidement, et c'est ce que nous voulions mesurer. L'idée était de savoir combien de temps il faudrait pour que les retombées de telles mesures se fassent réellement sentir, si le Parlement devait approuver des mesures semblables.

Cela vous donne une idée de ce que nous avons fait. Nous avons fait des mises à jour trimestrielles régulières, mais cela vous donne un aperçu de ce que nous pouvons faire lorsque nous recevons des données périodiquement. Dans le cas de ce programme précis, nous voulions évaluer quelle incidence les retards dans l'exécution des projets pourraient avoir sur le programme lui-même et déterminer les écarts possibles au terme du programme. Je voulais simplement présenter les principaux points, brièvement.

Ensuite, des demandes de financement ont été faites pour les projets; si vous prenez l'ensemble des 4 000 projets du programme et que vous regardez les dates de début et de fin des projets ainsi que les dépenses prévues, vous pouvez voir que cette courbe — la courbe des dépenses cumulatives — commence à zéro le 1^{er} avril et se termine à environ 10 milliards de dollars. On avait donc un programme fédéral de 4 milliards de dollars, auquel se sont ajoutées les contributions provinciales et municipales.

On nous a fourni quatre mises à jour trimestrielles. Ces mises à jour ont été fournies à Infrastructure Canada, et nous avons fait un suivi similaire. Comme vous pouvez le voir, après trois mois, la courbe mauve commence à descendre légèrement sous la courbe verte. On constate que certains projets commencent à accuser du retard, puis qu'il y a des retards supplémentaires, comme le démontre cette courbe orange, six mois après le début du programme. Neuf mois après le début du programme, on voit que ce creux est un peu plus prononcé. Ensuite, évidemment, nous avons cette ligne rouge, après un an. Essentiellement, c'est ce que nous regardons.

Il est également intéressant de voir comment tout semble indiquer, à la toute fin, que le financement a été utilisé en totalité. Toutefois, en réalité, on constate qu'il y a un écart pour beaucoup de projets au cours des étapes initiales.

What we did is we took this information and projected forward to see how many projects might or might not get done in the future, and this is what we came up with. We did a range.

Again, this is to give you a sense as to what we've been able to do in the past. This is the sort of thing that we will also undertake on infrastructure spending in Budget 2016, as well as any other information or analysis the committee would like us to perform.

A couple lessons that we learned. The data is limited, and I think Ms. Gelfand referred to it too. It's all self-reported data. So there's no auditing how those project managers are completing the forms. A good example is one of the fields that we used to measure slippage was defined very differently by the department, and they didn't agree with our definition.

What we're doing currently is we've developed a project-tracking database already for every dollar that's been labelled in Budget 2016 as infrastructure money, whether it be social housing or public transit. Every dollar that has been announced as infrastructure money, we've developed a spreadsheet to start to identify which projects those dollars are funding.

We've requested detailed information from 28 departments. We have 19 responses so far. There are roughly 2,200 projects in the database at the moment. So we are going to undertake this sort of analysis once we have that spreadsheet complete and are able to give people a picture as to what encompasses the money that's been announced.

One consideration — and I think Ms. Gelfand referred to it — is under transfer payment programs, which most of the money gets disbursed as, there are very limited reporting requirements. They are limited to effectively ensuring that there are invoices before contributions are made. As long as the project meets the criteria, it's good to go. To be able to undertake a lot more additional analysis on whether the projects are hitting objectives, or whatever the case is, the data at the moment is not there for that. But it could be in the future.

This is an example of another tool we use. We are comparing how we were reporting on stimulus versus how the Americans were reporting on stimulus, so we could do comparables with other countries to try to assess or analyze the nature of the infrastructure programs.

That's all. Thank you.

The Chair: Can you go back to that last slide, if you wouldn't mind.

Mr. Weltman: This one?

Ce que nous avons fait, c'est que nous avons pris ces informations et avons fait des projections pour savoir combien de projets pourraient être mis en œuvre ou non à l'avenir. Vous voyez ici les résultats que nous avons obtenus; nous avons établi une fourchette.

Encore une fois, il s'agit de vous donner une idée de ce que nous avons réussi à accomplir dans le passé. Voilà le genre de choses que nous ferons également pour les dépenses d'infrastructure du budget de 2016. À cela s'ajoutera toute information ou toute analyse demandée par le comité.

Voici quelques leçons que nous avons apprises. Les données sont limitées, et je crois que Mme Gelfand a aussi abordé cet aspect. De plus, ces données sont autoconsignées. Donc, il n'y a aucun audit sur la façon dont les gestionnaires de projets remplissent les formulaires. Un bon exemple, c'est que la définition utilisée par le ministère pour l'un des champs qui nous a servis à mesurer les écarts était très différente de la nôtre, et les gens du ministère n'acceptaient pas notre définition.

Nous avons créé une base de données pour le suivi des projets pour chaque dollar du budget de 2016 consacré aux infrastructures, notamment pour les logements sociaux ou le transport en commun. Nous avons créé une feuille de calcul pour déterminer quels projets ont été financés dans le cadre de ce programme.

Nous avons demandé des renseignements détaillés auprès de 28 ministères. À ce jour, nous avons obtenu 19 réponses. La base de données porte actuellement sur quelque 2 200 projets. Nous entreprendrons donc cette analyse lorsque la feuille de calcul sera complétée et que nous serons en mesure d'offrir un portrait des projets visés par le financement annoncé.

Une des considérations — et je pense que Mme Gelfand y a fait référence — est liée aux programmes de paiements de transfert, le mode privilégié pour la répartition du financement. Le problème, c'est que les exigences de production de rapports sont très limitées, de sorte qu'il est difficile de vérifier si des factures viennent appuyer les demandes de contribution avant le versement des contributions. Un projet peut aller de l'avant tant qu'il satisfait aux critères. Actuellement, nous n'avons pas les données nécessaires pour procéder à des analyses supplémentaires visant à déterminer si le projet atteint les objectifs, par exemple, mais nous pourrions les avoir à l'avenir.

Voici un exemple d'un autre outil que nous utilisons. Nous comparons les pratiques de surveillance des stimulants aux États-Unis et au Canada. Nous pourrions donc établir des comparaisons avec d'autres pays afin d'évaluer ou d'analyser la nature des programmes d'infrastructure.

C'est tout. Merci.

Le président : Si cela ne vous dérange pas, j'aimerais que vous reveniez à la dernière diapositive.

M. Weltman : Celle-ci?

The Chair: When I was running Ogilvie Flour Mills, I used to see reports like that from our finance people. I would get nervous because I always used to say that the smaller the numbers, the harder to see means that there's something wrong. So as you compare the U.S. to Canada, what does this graph or picture tell us?

Mr. Weltman: This is simply telling us that there was a whole lot more reporting going on in the U.S. on its stimulus program than in Canada. That's effectively what it's doing.

The Chair: What does that mean? There is more going on in the U.S.? What does that lead us to? Tie that into what Ms. Gelfand was talking about in her report, because I think there's a connection here, which is very interesting.

Mr. Weltman: It does state that if you undertake the effort and the expense — and this was an expensive proposition in the U.S. — it is possible to provide very comprehensive information on government spending, whether it is for stimulus or whether it is specifically for infrastructure. They had it down to the contractors on the projects, the executives who were in charge of the company running the projects, whether any of them had been in trouble with the federal government before, location data, regular project updates. They were actually asking people in their areas to just drive by and have a look and see if, in fact, what was listed on the website was matching what was on the ground.

The Chair: Let's put it in perspective, because the PBO's mandate is to analyze information. So we have to be fair with the PBO and respectful of what their mandate is when we ask the questions.

We have Ms. Gelfand here from the Auditor General who may have more leeway in terms of having an opinion on what's good and what's not as good. Am I getting this right? So that we keep everybody in perspective, and we have balanced questions for both of these groups, and we get the maximum amount of information from them.

So let's get into questions.

Senator Cools: I don't think it's on the board right now, but the page headed "Considerations - instrument choice." Your third bullet says, "In addition, only Cabinet sets the Terms and Conditions of all transfer payment programs."

Pray tell, who else should set those terms, other than cabinet?

Mr. Weltman: Kind of the conclusion —

Senator Cools: That's what cabinet is about.

Mr. Weltman: That's right.

Le président : Lorsque je dirigeais la société Ogilvie Flour Mills, les gens du service des finances me présentaient souvent des rapports de ce genre. Cela me rendait nerveux, car j'avais l'habitude de dire que plus les chiffres sont petits et difficiles à voir, plus il est probable que quelque chose ne va pas. Donc, lorsque vous comparez les États-Unis au Canada, que peut-on conclure de ce graphique ou de ce tableau?

M. Weltman : Cela révèle simplement que les États-Unis mènent beaucoup plus d'activités de surveillance de leurs programmes de stimulation que le Canada. C'est exactement ce qui se passe.

Le président : Qu'est-ce que cela signifie? Y a-t-il plus d'activités aux États-Unis? À quoi cela nous mène-t-il? J'aimerais que vous établissiez un lien avec ce dont Mme Gelfand parle dans son rapport, car je pense qu'il y a là un lien très intéressant.

M. Weltman : Cela indique si on y met les efforts et le financement nécessaire — cela a été très coûteux aux États-Unis —, il est possible de fournir des informations très complètes sur les dépenses gouvernementales, qu'on parle de mesures de stimulation en général ou des infrastructures en particulier. Cela allait jusqu'aux entrepreneurs liés au projet, aux dirigeants des entreprises qui menaient les projets, à une vérification pour savoir si certains d'entre eux avaient déjà eu des ennuis avec le gouvernement fédéral, aux données de localisation et à la mise à jour régulière sur les projets. En fait, on demandait à des gens d'une région donnée de passer devant le site d'un projet pour vérifier si ce qui se passait sur le terrain correspondait à ce qui était publié sur le site web.

Le président : Il convient de mettre les choses en perspective, étant donné que le mandat du DPB est d'analyser les informations. Donc, lorsque nous posons des questions au directeur parlementaire du budget, nous devons être justes à son égard et nous en tenir à son mandat.

Mme Gelfand, du Bureau du vérificateur général, a peut-être une plus grande latitude pour ce qui est d'exprimer son opinion sur ce qui est bon et sur ce qui ne l'est pas. Ai-je raison? Ainsi, nous pourrions tous garder les choses en perspective et poser des questions équilibrées aux gens de ces deux groupes, ce qui nous permettra d'obtenir le plus d'informations possible.

Nous pouvons maintenant passer aux questions.

La sénatrice Cools : J'aimerais parler d'une page qui n'est pas au tableau actuellement, mais qui s'intitule « Considérations — choix de l'outil ». À la troisième puce, on lit ce qui suit : « En outre, seul le Cabinet peut établir les modalités de tous les programmes de paiements de transfert. »

Dites-moi, outre le Cabinet, qui d'autre pourrait établir les modalités?

M. Weltman : On pourrait conclure...

La sénatrice Cools : C'est là le rôle du Cabinet.

M. Weltman : C'est exact.

Senator Cools: That's how those decisions are made, and the Minister of Finance is in there as well, and then the Treasury Board people divvy it up and so on. But that's how government runs.

Mr. Weltman: One of the suggestions that we found — and I guess this is also to the point — is that we can only analyze what we have, and if Parliament needs more specific information or wants to have different types of reporting than what is stipulated in Treasury Board rules, then there needs to be an action on behalf of Parliament to do that; it won't be automatic.

Senator Cools: So you act on behalf of Parliament to secure this information, and by what authority?

The Chair: These people do analytical work.

Senator Cools: I'm aware of that, but this is not a piece of analysis here; this is a judgment call.

Mr. Weltman: No. Actually, it comes right out of the Treasury Board transfer payments policy.

Senator Cools: I agree, but that is what cabinet does. They decide how money is spent, and there's a whole bunch of it, especially in that field.

Mostafa Askari, Assistant Parliamentary Budget Officer, Office of the Parliamentary Budget Officer: If I can clarify, I don't think the purpose of that paragraph was to suggest that there should be an alternative. That was just a piece of information. That's the way the system works with Treasury Board policy and the cabinet. Cabinet makes the decision. That was it; there was no implication that there should be an alternative way of doing this.

Senator Cools: Okay.

Mr. Weltman: There's no judgment.

Senator Cools: I thought you were saying that those decisions should go elsewhere. I'm very pleased they are where they are.

Senator Tkachuk: This is to Ms. Gelfand. Did you address the question of why the federal government is funding a water project treatment plant in, say, Watrous, Saskatchewan? Did you address that issue?

Ms. Gelfand: The very specific one?

Senator Tkachuk: No, not that specific one, but you were talking about all the municipalities. What are all the municipalities doing accessing every federal government department? Shouldn't they be building their own water treatment plants? I mean, they have property tax. Why are we funding all that stuff?

Ms. Gelfand: I think that's a policy decision that the Government of Canada has made.

Senator Tkachuk: Exactly.

La sénatrice Cools : C'est ainsi que ces décisions sont prises; le ministre des Finances est là aussi, puis les gens du Conseil du Trésor répartissent le tout, et cetera. Voilà comment fonctionne le gouvernement.

M. Weltman : Une des suggestions — et c'est aussi pertinent, je crois —, étant donné que nous ne pouvons analyser que ce que nous avons, c'est que si le Parlement a besoin d'informations plus précises ou veut des rapports autres que ceux prévus dans les règlements du Conseil du Trésor, il faut que le Parlement nous demande de le faire en son nom. Cela ne se fera pas automatiquement.

La sénatrice Cools : Donc, vous agissez au nom du Parlement pour obtenir ces informations? En vertu de quelle autorité?

Le président : Ces gens se chargent de l'analyse.

La sénatrice Cools : J'en suis consciente, sauf que dans le cas présent, ce n'est pas une question d'analyse, mais une question de discrétion.

M. Weltman : Non. En fait, cela provient directement de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.

La sénatrice Cools : Je suis d'accord, mais c'est ce que le Cabinet fait. Il décide de la façon dont l'argent est dépensé, et il y a en beaucoup, surtout dans ce secteur.

Mostafa Askari, directeur parlementaire adjoint du budget, Bureau du directeur parlementaire du budget : Si je peux apporter une précision, je ne pense pas que le but de ce paragraphe était de laisser entendre qu'il devrait y avoir une solution de rechange. Ce n'est qu'un élément d'information. C'est ainsi que le système fonctionne avec la politique du Conseil du Trésor et le Cabinet. Le Cabinet prend la décision. C'est tout. On n'a jamais insinué qu'il devrait y avoir une solution de rechange à la façon de faire.

La sénatrice Cools : D'accord.

M. Weltman : Il n'y a pas de jugement.

La sénatrice Cools : Je croyais que vous disiez que ces décisions devraient être prises ailleurs. Je suis très contente de l'entité qui les prend à l'heure actuelle.

Le sénateur Tkachuk : Ma question s'adresse à Mme Gelfand. Avez-vous songé à la raison pour laquelle le gouvernement fédéral finance une usine de traitement des eaux à Watrous en Saskatchewan, par exemple? Avez-vous examiné cette question?

Mme Gelfand : Cette usine précise?

Le sénateur Tkachuk : Non, pas celle-là en particulier, mais vous avez parlé de toutes les municipalités. Que font les municipalités pour avoir accès à tous les ministères du gouvernement fédéral? Devraient-elles construire leurs propres usines de traitement des eaux? J'entends par là qu'elles ont l'impôt foncier. Pourquoi finançons-nous tous ces projets?

Mme Gelfand : Je pense que c'est une décision stratégique que le gouvernement du Canada a prise.

Le sénateur Tkachuk : Exactement.

Ms. Gelfand: In the case of water treatment, they've made a regulation that municipalities will actually have to follow, and many municipalities will not be able to meet those effluent regulations that the government has put on the municipalities.

But the Government of Canada decides; it's their decision what is accessible and what isn't. I was telling you about this chart. There are all these different funds along here, and there are all these different opportunities for funding things like community services, drinking water, energy, highways, intelligent transportation systems, airports, bridges, carbon transmission and storage, brownfield remediation. The Government of Canada has said these are all eligible.

Senator Tkachuk: I understand that.

Ms. Gelfand: And we checked —

Senator Tkachuk: You're an auditor, right? You're auditing that.

Ms. Gelfand: Yes.

Senator Tkachuk: Do you make any assumption that this is a good way to do it or there might be another way to do it, which is what auditors do?

Ms. Gelfand: Right. We looked at whether or not they were achieving its objectives, whether there was any reporting on the spending that was happening, whether the objectives were smart, specific, measurable. We looked at the management process, if you may, of how the money was being spent and how the reporting was coming back to the Government of Canada.

Senator Pratte: We're here to try to see whether we can learn from the past — you've studied the past — for the present infrastructure program.

[*Translation*]

It's a \$120-billion program, and my understanding is that there are points in common with what you found, which means that, in both cases, you did not find enough information to determine whether the objectives of the programs had been achieved. In the case of the Commissioner of the Environment, there were environmental objectives related to the carbon tax plan, but there wasn't enough information to determine whether they have been achieved. In the case of the Parliamentary Budget Officer, in the report that you had prepared on the Infrastructure Stimulus Fund —

[*English*]

— I saw somewhere that there was not sufficient information to see whether the objectives on jobs and so on had been reached.

Mme Gelfand : Dans le cas du traitement des eaux, il a adopté un règlement que les municipalités devront respecter, et un grand nombre de municipalités ne pourront pas se conformer à ce règlement sur les effluents que le gouvernement leur a imposé.

Mais c'est le gouvernement qui décide. Il lui revient de déterminer ce qui est accessible et ce qui ne l'est pas. Je vous ai parlé de ce graphique. Il y a toutes sortes de fonds différents et de possibilités différentes pour financer des projets comme les services communautaires, le traitement de l'eau potable, l'énergie, les routes, les systèmes de transport intelligents, les ponts, le transport et le stockage du carbone et la restauration des friches industrielles. Le gouvernement du Canada a dit que ces projets sont tous admissibles à du financement.

Le sénateur Tkachuk : Je comprends cela.

Mme Gelfand : Et nous avons vérifié...

Le sénateur Tkachuk : Vous êtes vérificatrice, n'est-ce pas? Vous vérifiez ces éléments.

Mme Gelfand : Oui.

Le sénateur Tkachuk : Estimez-vous que c'est une bonne façon de faire, ou pensez-vous qu'il y a peut-être une autre façon de faire, ce que les vérificateurs font?

Mme Gelfand : C'est exact. Nous avons examiné si les objectifs étaient atteints, si des rapports sur les dépenses étaient rendus publics, si les objectifs étaient sensés, précis et mesurables. Nous avons examiné le processus de gestion, pour ainsi dire, la façon dont l'argent est dépensé et la façon de faire rapport au gouvernement du Canada.

Le sénateur Pratte : Nous sommes ici pour voir comment nous pouvons tirer des leçons du passé — vous avez étudié le passé — pour le programme d'infrastructure actuel.

[*Français*]

C'est un programme de 120 milliards de dollars et, si je comprends bien, il y a des points communs dans ce que vous avez trouvé, c'est-à-dire que dans les deux cas, vous n'avez pas trouvé suffisamment d'information pour déterminer si les objectifs visés par les programmes avaient été atteints. Dans le cas de la commissaire à l'environnement, en ce qui a trait au programme de taxe sur le carbone, il y avait des objectifs de nature environnementale, mais il n'y avait pas suffisamment d'information pour déterminer s'ils ont été atteints. Dans le cas du directeur parlementaire du budget, dans le rapport que vous aviez préparé sur le Fonds de stimulation de l'infrastructure. . .

[*Traduction*]

. . . J'ai lu quelque part que les renseignements étaient insuffisants pour voir si les objectifs relatifs aux emplois, entre autres, avaient été atteints.

[Translation]

In the current program, I have seen nothing in everything that has been presented to us so far showing that we are in a better position. Are there things that the Government of Canada and Infrastructure Canada should do to be able to obtain all the necessary information to ensure that the \$120 billion will be spent and that the environmental objectives will be achieved, since there are green funds that come with economic stimulus objectives? That's what's important. The program seeks to stimulate the economy, so to create jobs, to expand the middle class and to also achieve environmental objectives. That's a long question, but that's basically the heart of the matter.

Mr. Fréchette: To answer your question, that's what we do, Senator. That's the role assigned to us. That's along the lines of the agreement we reached in June during our discussions with the committee, based on which we in the Office of the Parliamentary Budget Officer would try to follow those expenditures. We want to achieve exactly what you saw in the graph with the coloured lines. Is the money going out? Will it be spent during the next two years or not? That's the type of report we want to make to the Finance Committee on a regular basis, perhaps every three months or so. That's our role.

In terms of creating jobs, our role is not really to estimate the number of jobs that have been created, because many others do so. We will look at the use of the funds and their release. For the other part of the answer, I will give the floor to my colleague.

Ms. Gelfand: I suggest that you look at the recommendations in our report, along with the department's answer, because we asked the department to develop performance measures that we could follow with the help of information. We asked the department to ensure that it receives the information it needs, to gather reliable data on the status of basic infrastructure, and we recommended that it work with Statistics Canada and that it manage the risks of climate change. We made specific recommendations, and Infrastructure Canada has answered.

As parliamentarians, you could follow up with the department to see whether it truly intends to implement our recommendations.

[English]

Senator Pratte: If I may say so, I think these are questions that we absolutely have to ask some of the people who were before us. Maybe we have to bring them back, but I think these are questions we have to ask. When they were before us, I don't think we had convincing answers to those questions. We know they will spend the money; that's for sure. Obviously, when you spend that

[Français]

Dans le cadre du programme actuel, je n'ai rien vu dans tout ce qui nous a été présenté jusqu'ici qui indique que nous sommes mieux placés. Y a-t-il des choses que le gouvernement du Canada et qu'Infrastructure Canada devraient faire pour être en mesure d'obtenir toute l'information nécessaire afin de s'assurer que les 120 milliards de dollars seront dépensés et que les objectifs environnementaux seront atteints, puisqu'il y a des fonds verts, notamment, assortis d'objectifs de stimulation de l'économie? Parce que c'est cela qui est important. Le programme vise à stimuler l'économie, donc à créer des emplois, à faire croître la classe moyenne et aussi à atteindre des objectifs de nature environnementale. C'est une grande question, mais dans le fond, c'est le cœur de la question.

M. Fréchette : Pour répondre à votre question, sénateur, c'est ce qu'on fait. C'est le rôle qui nous a été confié. C'est un peu l'entente que nous avons conclue au mois de juin dans le cadre de nos discussions avec ce comité, selon lesquelles nous tenterions, au sein du Bureau du directeur parlementaire du budget, de suivre ces dépenses. Le graphique que vous avez vu avec les lignes de couleur représente exactement ce que nous voulons faire. Est-ce que l'argent sort? Est-ce qu'il sera dépensé au cours des deux prochaines années ou pas? C'est ce dont nous voulons faire rapport au Comité des finances de façon régulière, peut-être aux trois mois, par exemple. C'est notre rôle.

Quant à la création d'emplois, ce n'est pas nécessairement notre rôle d'évaluer le nombre d'emplois qui ont été créés, car beaucoup d'autres le font. Nous allons examiner l'utilisation des fonds et leur sortie. S'agissant de l'autre partie de la réponse, je vais passer la parole à ma collègue.

Mme Gelfand : Je vous recommande de regarder les recommandations inscrites dans notre rapport, ainsi que la réponse du ministère, parce qu'effectivement, nous lui avons demandé d'élaborer des mesures de rendement que nous pourrions suivre, à l'aide d'information. Nous avons demandé au ministère de veiller à ce qu'il reçoive l'information nécessaire, de recueillir des données fiables sur la condition des infrastructures de base, et nous lui avons recommandé de travailler avec Statistique Canada et de gérer les risques associés aux changements climatiques. Nous avons fait des recommandations spécifiques, et Infrastructure Canada nous a répondu.

Vous pourriez, à titre de parlementaires, faire le suivi auprès du ministère pour déterminer s'il a vraiment l'intention de mettre en œuvre nos recommandations.

[Traduction]

Le sénateur Pratte : Si vous le permettez, je pense que ce sont des questions que nous devons absolument poser à certains de nos témoins. Nous devons peut-être les réinviter, mais je pense que ce sont des questions que nous devons poser. Lorsqu'ils ont comparu devant nous, je ne pense pas que nous avons obtenu des réponses convaincantes à ces questions. Nous savons qu'ils

amount of money, it will create some jobs. But whether they are in a position to really measure those impacts, I haven't been convinced of that.

The Chair: Or what are they measuring.

Senator Pratte: And what they are measuring, how they are measuring it, and whether we can have some indication after one, two and three years.

Ms. Gelfand: To be specific, their response says that Infrastructure Canada will work with signatories to develop an appropriate and effective performance measurement strategy to measure the outcomes. You could ask them what they're doing on that.

The Department will implement a more practical performance reporting strategy for the Fund —

This is for the Gas Tax Fund, but it should be applicable to any fund.

— and will move forward with the three specific and measurable outcomes . . .

They note this below.

The Department will work with signatories to collect the results of their next outcomes report in 2018 in order to demonstrate program outcomes. . . .

In fact, for the Gas Tax Fund, there was a draft report to Parliament that was prepared in 2008 or 2009. It was never released. So there's all this information that they're gathering. They're not releasing it to parliamentarians or to the public.

So you could follow up, look at what they've said they're going to do, and ask them where they are on that. That would be great.

Senator Pratte: Thank you.

Senator Eaton: Ms. Gelfand, in your speech you said, "Our audit looked at federal infrastructure programs intended to support the sustainability of Canadian communities."

We know the present government is going to spend even more than the past government did on First Nations. In your audit, are you allowed on First Nations communities to see that what is being built there is to code, is sustainable and will withstand environmental impacts?

Ms. Gelfand: We did not do that in this audit. We didn't go into that depth. As the Auditor General's office, yes, we are allowed and we often do many audits on the issue of First Nations. I believe there's a plan in our audit planning to look at the infrastructure spending, and I think we've even done some in the past.

dépenseront l'argent; c'est certain. De toute évidence, lorsque vous dépensez ces sommes, vous créez des emplois. Mais quant à savoir s'ils sont en mesure de vraiment mesurer ces répercussions, je ne suis pas certain.

Le président : Ou ce qu'ils mesurent.

Le sénateur Pratte : Et ce qu'ils mesurent, la façon dont ils le font et si nous pouvons avoir une idée de la situation après un an, deux ans et trois ans.

Mme Gelfand : Plus précisément, les représentants ont répondu qu'Infrastructure Canada travaillera avec des signataires pour élaborer une stratégie de rendement appropriée et efficace pour mesurer les résultats. Vous pourriez lui demander ce qu'il fait à cet égard.

Infrastructure Canada mettra en œuvre une stratégie plus pragmatique de reddition de comptes sur le rendement pour le Fonds [...]

C'est pour le Fonds de la taxe sur l'essence, mais cette stratégie devrait être applicable à n'importe quel fonds.

[...] et ira de l'avant avec les trois résultats spécifiques et mesurables [...]

On peut lire ceci plus bas :

Infrastructure Canada travaillera avec les signataires pour colliger les résultats indiqués dans leurs prochains rapports sur les résultats qui seront publiés en 2018 afin de démontrer les résultats du programme [...]

En fait, pour ce qui est du Fonds de la taxe sur l'essence, un rapport provisoire, qui avait été préparé en 2008 ou 2009, a été déposé au Parlement. Il n'avait jamais été rendu public. Il y a donc tous ces renseignements que nous colligeons. Ils ne sont pas communiqués aux parlementaires ou au public.

Vous pourriez donc assurer un suivi, examiner ce que le ministère a dit et où il en est dans le dossier. Ce serait génial.

Le sénateur Pratte : Merci.

La sénatrice Eaton : Madame Gelfand, dans votre exposé, vous avez dit : « Notre audit a porté sur des programmes d'infrastructure fédéraux visant à améliorer la durabilité des collectivités canadiennes ».

Nous savons que le gouvernement actuel dépensera plus d'argent que le gouvernement précédent sur les Premières Nations. Dans votre audit, pouvez-vous voir, en ce qui concerne les collectivités des Premières Nations, si ce qui est créé est conforme et viable et s'il résistera aux répercussions environnementales?

Mme Gelfand : Nous ne l'avons pas fait dans le cadre de cette vérification. Nous ne sommes pas entrés autant dans les détails. En tant que Bureau du vérificateur général, nous pouvons faire et nous faisons de nombreuses vérifications sur la situation des Premières Nations. Je crois qu'il est prévu d'examiner les dépenses d'infrastructure, et je pense que nous l'avons fait dans le passé.

Senator Eaton: Yes, because there's going to be a huge new influx of money going in, and I think it would be rather interesting to see.

The other thing you pointed out which was interesting was that Canada had not adequately identified or managed environmental risks. Are you talking about towns and sewage systems, not thinking about floods? Are you talking about earthquakes? Are you talking about the fact that cities like Toronto are not burying their power lines?

Ms. Gelfand: We were looking for when they were making selections of projects, when they were thinking about what they were going to fund, whatever tools or mechanisms they had, whether they were considering environmental risk.

They asked for information on environmental risks from the people submitting projects, but when they considered which project to go with, environmental risk was not part of the analysis. The analysis included things like whether it could be done. Was it shovel ready? Was all the financing in place? Those were all their elements, not whether it is sustainable, is this going to reduce our greenhouse gas emissions? Is it dealing with severe weather events? They got the information. They didn't use it in their analysis.

Senator Eaton: It is surprising, because you look at Quebec and the ice storm, how many years ago and how many people were without power and our electrical grids, how many people two Christmases ago in Toronto were without power for 10 days? It's extraordinary.

Mr. Fréchette, what do you think of Infrastructure Ontario as a model for other provinces or Canada itself to follow?

Mr. Fréchette: I cannot answer that question. We are not comparing infrastructure from one province to another.

Senator Eaton: No, but a way of building and managing infrastructure.

Mr. Askari: That's really a government management issue. We don't really get involved in those issues, no.

Senator Eaton: I just thought you might have thoughts.

Mr. Askari: I don't think you want our private thoughts.

Senator Eaton: We could learn something from your private thoughts, I'm sure.

The Chair: What is clear coming from Mr. Fréchette and his group is that when you look at lapses, time it took to get money out, if their measurement is time to get money out, how much money do you get out over a time frame and how much money lapsed? Those are indicators. Their job is not to make editorial comment on whether it's good or bad, but those are factors that can lead us to understanding some of the conclusions that the

La sénatrice Eaton : Oui, car il y aura beaucoup d'argent qui sera versé, et je pense que ce sera intéressant.

L'autre point intéressant que vous avez soulevé est que le Canada n'avait pas ciblé ou géré correctement les risques environnementaux. Parlez-vous des municipalités et des systèmes d'égouts, sans penser aux inondations? Parlez-vous des tremblements de terre? Parlez-vous du fait que des villes comme Toronto n'enfouissent par leurs lignes électriques?

Mme Gelfand : Ce que nous examinons, au moment de sélectionner les projets, de choisir les initiatives à financer, ce sont les outils et les mécanismes qui étaient utilisés et si les risques environnementaux étaient pris en compte.

Le ministère a demandé des renseignements sur les risques environnementaux aux gens qui présentaient des projets, mais lorsqu'il s'est penché sur les projets qu'il devrait financer, il n'a pas pris en considération les risques environnementaux. Il examinait dans son analyse si le projet pouvait être mené à bien. Le projet était-il prêt à démarrer? Tout le financement était-il en place? Ce sont là tous les éléments pris en compte, non pas de savoir si le projet est viable, mais s'il va réduire nos émissions de gaz à effet de serre. Le projet pourra-t-il résister à des phénomènes météorologiques violents? Il a obtenu l'information. Il ne l'a toutefois pas utilisée dans son analyse.

La sénatrice Eaton : C'est surprenant, car si l'on pense au Québec et à la tempête de verglas, il y a combien d'années de cela et combien de personnes ont été privées d'électricité, et combien de personnes il y a de cela deux Noël passés ont manqué d'électricité pendant 10 jours? C'est extraordinaire.

Monsieur Fréchette, que pensez-vous d'Infrastructure Ontario en tant que modèle pour les autres provinces ou pour le Canada?

M. Fréchette : Je ne peux pas répondre à cette question. Nous ne comparons pas l'infrastructure entre les provinces.

La sénatrice Eaton : Non, mais c'est une façon de bâtir des infrastructures et de les gérer.

M. Askari : C'est vraiment un problème de gestion gouvernementale. Nous n'intervenons pas dans ces dossiers.

La sénatrice Eaton : Je croyais simplement que vous auriez peut-être une opinion.

M. Askari : Je ne pense pas que vous voulez entendre nos opinions personnelles.

La sénatrice Eaton : Je suis certaine que nous pourrions apprendre quelque chose de vos opinions personnelles.

Le président : Ce qui ressort clairement des déclarations de M. Fréchette et de son groupe est que lorsque l'on examine les fonds non utilisés, le temps qu'il a fallu pour obtenir de l'argent, si c'est ce qu'ils prennent en considération, combien d'argent obtenez-vous pendant un délai donné et combien d'argent est inutilisé? Ce sont là des indicateurs. Leur travail ne consiste pas à dire s'ils pensent que c'est bon ou mauvais, mais ces facteurs

Auditor General has drafted in terms of measurements, formal feedback, timing. These things, directly or indirectly, fall together and give us a picture.

Because we haven't discussed today, and maybe, Ms. Gelfand, you can make a comment on this: There are 12 horizontal departments that handle infrastructure, because when we were dealing with Infrastructure Canada, Senator Eaton has a specific interest in the Aboriginal development, and when asking the question, "Do you control the money that goes out to all of these areas?" and the answer was no, that there are 12 departments that handle infrastructure on their own. That gives you an indication that there's a control issue in terms of the efficiency. If there are 12 departments, do they all follow the same mode of work and path? It goes back to some of the questions.

I want to make sure we're fair to both sides in terms of the questions we ask so we maximize the information we can get.

Ms. Gelfand: We did look at the issue of coordination. We looked at how Infrastructure Canada coordinates within the government and within its own, and then whether or not it talks to the other departments.

Kimberley Leach, Principal, Office of the Auditor General of Canada: We did make a recommendation to that effect. It's one of the last recommendations in our report, 1.100. It says that Infrastructure Canada, in collaboration with its federal, provincial and territorial municipal partners, should do a number of things. Number one is to clarify federal roles and responsibilities, which is one of the key elements of coordination. They also need to better address information needs, as we've already talked about. Data is certainly a problem.

They need to provide support to municipalities for adoption of good practices for asset management. I know the committee has talked about elements of asset management here as well. And to clarify the federal roles in promoting the use of innovative approaches, as well as to provide a long-term vision outlining federal infrastructure priorities that has clear objectives, performance measures and accountabilities.

That was our overall recommendation with respect to what Infrastructure Canada could do to better coordinate.

The Chair: When did they commit to get back to you?

peuvent nous amener à comprendre certaines des conclusions que le vérificateur général a formulées concernant les mesures, la rétroaction officielle, le calendrier. Ces facteurs, directement ou indirectement, tombent en place et nous donnent une vue d'ensemble.

Étant donné que nous n'en avons pas discuté aujourd'hui, vous pourriez peut-être, madame Gelfand, faire une observation à ce sujet : Il y a 12 ministères horizontaux qui gèrent les infrastructures, et en ce qui a trait à Infrastructure Canada, la sénatrice Eaton s'intéresse plus particulièrement au développement autochtone, alors lorsque nous posons la question : « Contrôlez-vous l'argent qui est versé à tous ces secteurs? », la réponse est non, car il y a 12 ministères qui gèrent les infrastructures par eux-mêmes. Cela laisse entendre qu'il y a un problème de contrôle en matière d'efficacité. S'il y a 12 ministères, ont-ils tous la même méthode de travail et la même marche à suivre? Cela nous ramène à quelques-unes des questions qui ont été soulevées.

Je veux m'assurer que nous sommes justes envers les deux parties pour ce qui est des questions que nous leur posons afin de maximiser l'information que nous obtenons.

Mme Gelfand : Nous nous sommes penchés sur la question de la coordination. Nous avons examiné comment Infrastructure Canada coordonne ses activités au sein du gouvernement et de son ministère, et s'il communique ou non avec les autres ministères.

Kimberley Leach, directrice principale, Bureau du vérificateur général du Canada : Nous avons fait une recommandation à cet effet. C'est l'une des dernières recommandations formulées dans notre rapport, au point 1.100. On recommande qu'Infrastructure Canada, en collaboration avec ses partenaires municipaux, provinciaux, territoriaux et fédéraux devraient prendre un certain nombre de mesures. La première est de clarifier les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral, qui est l'un des éléments clés de la coordination. Il doit également mieux répondre aux besoins d'information, comme nous en avons déjà parlé. Les données posent problème.

Il doit fournir du soutien aux municipalités pour qu'elles puissent adopter de bonnes pratiques de gestion des actifs. Je sais que le comité a parlé des éléments associés à la gestion des actifs. Il doit clarifier les rôles du gouvernement fédéral afin de promouvoir l'utilisation d'approches novatrices, et fournir une vision à long terme qui énonce les priorités en matière d'infrastructure fédérale qui sont assorties d'objectifs clairs, de mesures du rendement et de reddition de comptes.

C'était notre recommandation générale en ce qui concerne ce qu'Infrastructure Canada pourrait faire pour mieux coordonner ses activités.

Le président : Quand ses représentants se sont-ils engagés à vous revenir là-dessus?

Ms. Leach: They agreed with that recommendation. It's a very lengthy response, and there are a number of elements to it, but they have agreed to report on progress in 2018.

As Julie explained at the beginning of the meeting, when we took this to the Standing Committee on Environment and Sustainable Development of the House of Commons, they asked Infrastructure Canada to come back to that committee a year from that date, which was June 2016, to report on their progress.

The Chair: 2018 is two years away. Will any of us still be alive by 2018? Is that the way government works, to set up whether you're going to progress? You would think you might get some checkpoints that would be sooner than two and a half years out.

Ms. Leach: I should clarify that there were a number of parts to that recommendation. The 2018 commitment was they were going to report on progress on asset management, but there were other things within that recommendation that had an earlier timeline.

Senator Andreychuk: Ms. Gelfand, what you're saying is you haven't gotten what the government is going to do the environmental performance and reporting with. You know they were going to do it, but you don't know the mechanics. We're talking about transparency, aren't we? They have not released how they're going to do anything, so we don't know whether they have not done it or they're doing it but they're not disclosing it, and therefore you're not able to assess their performance vis-à-vis these guidelines and checks.

We have absolutely no idea whether the environmental performance indicators they're using are adequate according to international standards or otherwise; am I correct?

Ms. Gelfand: I think it's worse than that. I don't think they have the information to tell us whether things are better. Is the air or water cleaner? Have we reduced greenhouse gas emissions? They don't have the data to do a wrap-up.

They spent \$13 billion in the Gas Tax Fund from 2005 to 2015. One of the stated objectives was cleaner air, cleaner water and to reduce greenhouse gas emissions. I don't think I would have gone into this file of infrastructure as the Commissioner of Environment and Sustainable Development unless I heard, "Oh, my God, really, they had these objectives that were all about sustainability. Okay. I want to go in and see what's happening there."

It's not a lack of transparency. They don't have the information. They didn't set up performance measurement systems so that they could gather the data, so they don't actually know.

From my perspective, it's not that they don't have it and they're not telling us. They don't have it. They don't know.

Mme Leach : Ils ont approuvé la recommandation. C'est une réponse très longue, qui comprend de nombreux éléments, mais ils ont accepté de faire rapport sur les progrès en 2018.

Comme Julie l'a expliqué au début de la réunion, lorsque nous avons saisi le Comité permanent de l'environnement et du développement durable de cette question, il a demandé à Infrastructure Canada de revenir au comité un an plus tard, qui était en juin 2016, pour faire rapport sur les progrès accomplis.

Le président : 2018, c'est dans deux ans. Quelqu'un parmi nous sera-t-il encore en vie d'ici à 2018? Est-ce ainsi que le gouvernement fonctionne pour déterminer s'il fait des progrès? On pourrait penser qu'il y aura des vérifications avant deux ans et demi.

Mme Leach : Je tiens à préciser qu'il y a un certain nombre d'aspects dans cette recommandation. L'engagement de 2018 vise à faire rapport sur les progrès accomplis en matière de gestion des actifs, mais il y a d'autres éléments dans cette recommandation qui étaient assortis d'un délai plus court.

La sénatrice Andreychuk : Madame Gelfand, ce que vous dites, c'est que vous ne comprenez pas ce que le gouvernement fera en matière de performance environnementale et de reddition de comptes. Vous savez qu'il va faire quelque chose, mais vous ne connaissez pas la mécanique. Nous parlons de transparence, n'est-ce pas? Il n'a pas divulgué comment il procédera, alors nous ne savons pas s'il ne l'a pas fait, ou s'il le fait mais ne le divulgue pas et, par conséquent, on ne peut pas évaluer le rendement par rapport aux lignes directrices et aux vérifications.

Nous n'avons absolument aucune idée si les indicateurs de performance environnementale qu'il utilise sont adéquats conformément aux normes internationales ou autres, n'est-ce pas?

Mme Gelfand : Je pense que c'est pire que cela. Je ne pense pas qu'il dispose des renseignements nécessaires pour nous dire si la situation s'améliore. L'air ou l'eau sont-ils plus propres? Avons-nous réduit les émissions de gaz à effet de serre? Il ne possède pas les données pour tirer des conclusions.

Il a dépensé 13 milliards de dollars pour le Fonds de la taxe sur l'essence de 2005 à 2015. L'un des objectifs énoncés était d'assainir l'air et l'eau et de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Je ne pense pas que je serais intervenue dans ce dossier lié à l'infrastructure en tant que la commissaire à l'environnement et au développement durable à moins d'avoir entendu : « Mon Dieu, le ministère avait tous ces objectifs axés sur la viabilité; je veux intervenir et voir ce qui se passe ».

Ce n'est pas un manque de transparence. Il n'a pas l'information. Il n'a pas mis sur pied de systèmes de gestion du rendement pour pouvoir recueillir les données, alors il ignore ce qu'il en est.

À mon avis, ce n'est pas qu'il n'a pas l'information et ne nous la divulgue pas. Il n'a pas l'information. Il ne sait pas ce qu'il en est.

Senator Andreychuk: Did they tell you they don't know, or did you have to ferret that out and come to the conclusion? That's what I mean by "transparency."

Ms. Gelfand: No, they said that they didn't know.

Senator Andreychuk: Did they give you a reason?

Ms. Gelfand: They never landed on performance measurement systems. It's a small department. They're set up by order-in-council. They don't have a lot of people. Their job is to get the money out and their perspective is that the Gas Tax Fund was to provide stable money for the municipalities. The problem is that the Gas Tax Fund also had this other objective and so we were auditing this other objective and they could not respond to us about whether or not that objective had been achieved. And that's my job. My job is to find out if the government says we're going to send a woman to the moon, my job is not to say whether or not we should send a woman to the moon, but my job is to tell you how well we're doing on that.

The Government of Canada set out an objective: We're going to have cleaner air, cleaner water and reduce greenhouse gas emissions, so my job is to go in and ask how did we do and they can't answer it.

Senator Andreychuk: They had other objectives rather than the environmental —

Ms. Gelfand: No, that was one of the objectives.

Senator Andreychuk: You said it's one of.

Ms. Gelfand: One of two main objectives. At least that's what they tell us. They say —

Senator Andreychuk: You were not doing the other objective?

Ms. Gelfand: No.

Senator Andreychuk: Who would do that, the Auditor General?

Ms. Gelfand: Well, I might have been.

Senator Tkachuk: Did anybody get fired?

Ms. Gelfand: Nobody got fired.

Senator Tkachuk: Of course not.

Senator Andreychuk: But you don't know whether they met the other objective, they measured it, or are you telling us they didn't do either one?

Ms. Leach: The other objective was to provide long-term stable funding.

Ms. Gelfand: They kind of did that.

Senator Andreychuk: They did that.

La sénatrice Andreychuk : Vous a-t-il fait savoir qu'il ne le sait pas, ou avez-vous dû le découvrir par vous-même et tirer cette conclusion? C'est ce que j'entends par « transparence ».

Mme Gelfand : Non, il a dit qu'il ne le savait pas.

La sénatrice Andreychuk : Vous a-t-il donné une raison?

Mme Gelfand : Il n'a jamais établi de systèmes de mesure du rendement. C'est un petit ministère. Il a été créé par décret. Il n'a pas beaucoup de personnel. Son travail consiste à distribuer l'argent et il estime que le Fonds de la taxe sur l'essence visait à offrir du financement stable aux municipalités. Le problème, c'est que le Fonds de la taxe sur l'essence était également assorti d'un autre objectif et nous vérifions cet autre objectif, mais il ne pouvait pas nous répondre s'il l'avait atteint ou non. C'est mon travail. Mon travail consiste à déterminer si le gouvernement annonce que nous allons envoyer une femme sur la lune, pas de dire si nous devrions ou non envoyer une femme sur la lune. Mon travail est de vous dire si nous le faisons efficacement.

Le gouvernement du Canada fixe un objectif : nous assainirons l'air et l'eau et nous réduirons les émissions de gaz à effet de serre, alors mon travail est de demander si nous l'avons fait efficacement, et le ministère ne peut pas fournir de réponse.

La sénatrice Andreychuk : Il avait d'autres objectifs que celui relatif à l'environnement...

Mme Gelfand : Non, c'était l'un des objectifs.

La sénatrice Andreychuk : Vous avez dit que c'était un des objectifs seulement.

Mme Gelfand : Un des deux principaux objectifs. C'est tout au moins ce qu'ils nous ont indiqué.

La sénatrice Andreychuk : Vous ne vous êtes pas intéressés à l'autre objectif?

Mme Gelfand : Non.

La sénatrice Andreychuk : Qui devrait s'en charger, le vérificateur général?

Mme Gelfand : Eh bien, j'aurais peut-être dû.

Le sénateur Tkachuk : Est-ce que quelqu'un a été congédié?

Mme Gelfand : Personne n'a perdu son emploi.

Le sénateur Tkachuk : Bien sûr que non.

La sénatrice Andreychuk : Mais vous ne savez pas s'ils ont atteint l'autre objectif, ni même s'ils ont pris des mesures d'évaluation à cet égard, ou êtes-vous en train de nous dire qu'ils ont raté la cible dans les deux cas?

Mme Leach : L'autre objectif consistait à offrir du financement stable à long terme.

Mme Gelfand : Ils y sont à peu près parvenus.

La sénatrice Andreychuk : Ils ont atteint cet objectif.

Mr. Fréchette, is that the same that you are getting when you're trying to do some performance evaluations? Are you finding that it's not done, or are you finding that they're not sharing it?

Mr. Fréchette: We don't really do performance evaluation.

Senator Andreychuk: Not evaluation but information from —

Mr. Fréchette: Information? We had some situation where it was more difficult. As Peter said in his presentation, in this case we sent 28 letters to deputy heads, which is the normal procedure, and we so far received 19. So the deadline is coming soon and most of them asked for an extension, which is fine. We're patient. As long as we have the information and the data, we will be happy when we get that. The situation is improving, but it was difficult at one point.

Senator Cowan: I don't mean this as facetiously as it might sound, but if they didn't measure whether the expenditures produce cleaner air, cleaner water and reduce greenhouse gas emissions, what did they measure? Was it how much money they spent?

Ms. Leach: Yes, how much they spent on what kind of projects and how much money was spent on roads or sewers or different kinds of things. They could measure outputs from the money but not necessarily outcomes. They could tell you how many roads, sewers and bridges, but they couldn't tell you whether the air was cleaner or the water was cleaner or the greenhouse gases were reduced.

Senator Tkachuk: But that didn't mean that it wasn't. They just didn't measure it.

Ms. Gelfand: You are absolutely right. It's possible that all the stuff did happen but we don't know. It's possible but their job is to report back to you. It's \$13 billion of taxpayers' funds that was supposed to achieve cleaner air, cleaner water and reduce greenhouse gas emissions.

Senator Cowan: We didn't know that it didn't?

Ms. Gelfand: We don't know that it didn't; we don't know either.

Senator Andreychuk: We're such a fine-tuned machine here in the Senate that Senator Cowan asked my next question. I was asking what else was measured, but we don't know either way. We're in the dark is what we're saying, as opposed to it's good or bad. That's why my question was: Do they have it and haven't

Monsieur Fréchette, vous heurtez-vous aux mêmes problèmes lorsque vous tentez de faire des évaluations de rendement? Constatez-vous que rien n'est fait ou tout simplement que l'on ne vous communique pas les renseignements?

M. Fréchette : Nous ne faisons pas vraiment d'évaluations de rendement.

La sénatrice Andreychuk : Je ne parle pas des évaluations comme telles, mais de l'information...

M. Fréchette : L'information? Dans certaines situations, les choses ont été plus difficiles. Comme l'indiquait Peter dans son exposé, nous avons dû écrire en l'espèce à 28 administrateurs généraux des ministères, comme nous le faisons toujours, et nous avons reçu jusqu'à maintenant 19 réponses. La date limite approche à grands pas et plusieurs nous ont demandé un délai supplémentaire, ce qui ne nous cause pas de problème. Nous sommes patients. Pour autant que nous obtenions l'information et les données demandées, nous serons satisfaits. La situation s'améliore, mais il fut un temps où c'était plus difficile.

Le sénateur Cowan : Je ne veux pas me montrer facétieux, mais s'ils n'ont pas cherché à déterminer si les dépenses engagées ont permis d'assainir l'air et l'eau et de réduire les émissions de gaz à effet de serre, qu'ont-ils mesuré au juste? Ont-ils seulement cherché à connaître les sommes dépensées?

Mme Leach : Oui, combien a été dépensé pour les différents types de projets; combien pour les routes, combien pour les égouts et des projets semblables. Ils peuvent déterminer ce qui avait été concrètement réalisé avec l'argent, mais pas nécessairement les résultats obtenus. Ils pourraient vous dire combien de routes, de systèmes d'égout et de ponts ont été construits, mais ils ne sauraient vous indiquer si cela s'est traduit par de l'air ou de l'eau plus pur, ou encore par une diminution des gaz à effet de serre.

Le sénateur Tkachuk : Il ne faut toutefois pas en conclure que les résultats n'étaient pas au rendez-vous. C'est simplement qu'ils n'ont pas été évalués.

Mme Gelfand : Vous avez tout à fait raison. Il est possible que toutes ces choses aient été réalisées, mais nous ne le savons pas. C'est dans le domaine du possible, mais ils ont des comptes à vous rendre. Il s'agit après tout de 13 milliards de dollars en fonds publics qui étaient censés permettre d'assainir l'air et l'eau et de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Le sénateur Cowan : Nous ne pouvons pas affirmer que cela n'a pas été fait?

Mme Gelfand : Exactement, pas plus que nous savons si cela a été réalisé.

La sénatrice Andreychuk : La machine du Sénat est tellement bien huilée que le sénateur Cowan vient tout juste de vous poser ma prochaine question. Je voulais savoir qu'est-ce qu'on mesurait d'autre, mais nous sommes dans l'ignorance à tous les points de vue. Impossible pour nous de savoir si les choses se sont bien

shared it with us or have they not done it? One is bad, the other is a little worse, but we still don't know whether it's good, bad or not.

We've just had the Ontario, where clearly we can see who does the project to make sure the buildings are up, et cetera, but that person wasn't in charge in Ontario as to the outcomes on anything else but structures and contracts. We still don't know whether those courthouses are necessary. We were told those were political decisions.

The Chair: One of the questions that we did ask Infrastructure Canada was: Do you have technical expertise, i.e., do you have engineers? They don't. Basically they have bureaucrats that analyze the forms. We had the Infrastructure Ontario folks here today and they have professionals who are project managers that know exactly what's going on. So if we look at our existing situation and we have bureaucratic folks who do a good job analyzing forms and applications but don't have the technical expertise to understand what's going on, then it's extremely difficult to set up measurement objectives because you don't have the competence to measure what's been done.

The other point is that Mr. Fréchette's department has given us a really excellent report. One of the things we said we want to do is measure from 2006 to 2014-15, when the cut-off took place with the change in government, because effectively it's not a \$120-billion program that we have, it's \$60 billion approximately of lapsed money or money that's in the fund that hasn't been put into play with another \$60 billion. If you look at the graphics that we got through the latest PBO report, you will see that the new money starts kicking in sometime in 2016-17, which is quite interesting.

Is that correct? Just to put it in the perspective of what we're looking at when we look at recommendations, so just a little bit on the point.

Senator Mitchell: Thanks very much for the very stimulating presentations.

I'm not sure that this is your role, but we're talking about measurements, and clearly you have to measure the measurements that are chosen by the government. In the last meeting we had a number of experts — economists — saying there was a variety of ways to measure economic impact. Multipliers are not in favour any longer. Jobs would be one of them and possibly the level of service, which would seem to me the degree to which you would mitigate environmental impact.

déroulées ou non. Je voulais vous demander s'ils y sont parvenus sans nous le dire ou encore s'ils ont raté leur cible. C'est mauvais dans un cas et légèrement pire dans l'autre, mais nous ne savons toujours pas à quoi nous en tenir.

Nous venons de recevoir le représentant d'Infrastructure Ontario, une province où il est possible de clairement déterminer qui réalise un projet pour la construction d'un édifice, par exemple, mais la personne en question n'était pas responsable des résultats obtenus à l'égard des différents aspects, mis à part les structures et les contrats. Nous ne savons toujours pas si ces palais de justice étaient nécessaires. On nous a dit qu'il s'agissait de décisions politiques.

Le président : Nous avons notamment demandé aux gens d'Infrastructure Canada s'ils possédaient l'expertise technique requise, s'ils pouvaient compter sur des ingénieurs. Ce n'est pas le cas. Ils misent essentiellement sur des bureaucrates qui analysent les formulaires. Les gens d'Infrastructure Ontario qui ont comparu tout à l'heure ont indiqué qu'ils ont recours à des professionnels qui sont des gestionnaires de projet et savent exactement ce qui se passe. Il faut donc considérer que nous avons au fédéral du personnel administratif qui excelle dans l'analyse des formulaires et des demandes, mais qui ne possède pas l'expertise technique nécessaire pour comprendre ce qui se passe. Il devient donc extrêmement difficile d'établir des objectifs d'évaluation du fait que l'on ne peut pas compter sur les compétences voulues pour déterminer s'ils ont été atteints.

Par ailleurs, le bureau de M. Fréchette nous a remis un excellent rapport. Nous avons notamment exprimé notre volonté d'évaluer les résultats obtenus de 2006 jusqu'à 2014-2015, lorsqu'il y a eu coupure avec le changement de gouvernement. Dans les faits, nous n'avons pas actuellement un programme de 120 milliards de dollars. Il s'agit plutôt de quelque 60 milliards de dollars de fonds non utilisés qui ont été reportés et qui s'ajoutent à un autre montant de 60 milliards de dollars. En jetant un coup d'œil sur les graphiques présentés dans le dernier rapport du DPB, vous verrez que les nouveaux fonds commencent à entrer en jeu pendant l'exercice 2016-2017, ce qui est plutôt intéressant.

Est-ce bien cela? Je veux seulement situer les choses un peu mieux dans leur contexte pour guider notre examen des recommandations.

Le sénateur Mitchell : Merci beaucoup pour vos exposés très intéressants.

Je ne suis pas certain que ce soit votre rôle, mais il est question ici de mesures de rendement, et vous devez de toute évidence évaluer les mesures choisies par le gouvernement. Lors de notre dernière séance, nous avons reçu un groupe d'experts — des économistes — qui nous ont dit qu'il y avait plusieurs façons d'évaluer l'impact économique. Les multiplicateurs ne sont plus favorables. Il y a notamment le nombre d'emplois et peut-être aussi le niveau de service tout comme la mesure dans laquelle on parvient à atténuer les répercussions environnementales.

If I asked you for five measurements of specific criteria for measuring the impact of these infrastructure programs, what would you say they should be? Should they just be jobs? Should it just be jobs or are there four others? Can you measure a project's impact on GDP in some way? If you were the Prime Minister for a day, what five would you pick?

Mr. Askari: I don't want to be Prime Minister, but what we do is measure economic impact, which actually includes the impact on GDP and impact on employment. However, there are some issues there. We essentially project the impact that should come from infrastructure investment. That's based on the models that we have and the multipliers that you mention. And we have a multiplier based on our own models, the Department of Finance has its own multipliers and there are many others around. On that basis, you measure the impact on GDP and then from there is a link between the GDP impact and the impact on employment and that impact is done from there. That's the way you measure.

Now, this is all *ex ante*; that is the projection. The challenge is to actually verify that after investment has been undertaken, because then the challenge is that you cannot separate the impact on infrastructure investment on GDP and employment from other things that are changing GDP and employment. That's the main challenge.

In fact, a lot of research has been done in the U.S., especially after the 2009 crisis and the significant amount of money they spent on infrastructure, and you get a range of results in terms of what the impact would be and what the impact was, actually, after the fact. Unfortunately, it doesn't really give you any confidence on which one is the right one.

In fact, I can say that the governor of the bank recently said in one of his speeches that we need a lot more research specifically in the area of the impact of infrastructure on the economy. It is difficult, and there could be some research done in that area. But for us, at a very high level, what we do as we did in our report after the budget, we showed how much the infrastructure investment will increase the GDP and then from there the number of jobs that could be created.

Senator Mitchell: Thank you. Do you also make some assessment of the quality of the jobs and the nature of the jobs, whether they are good and how they affect women versus men? I ask that because infrastructure jobs are biased against women.

Mr. Askari: No, because these are very high-level estimates. These are not based on a micro-assessment of each project. This is how much the government is putting into the economy through infrastructure and how that flows through the system and

Si je vous demandais de nous donner cinq indicateurs précis permettant d'évaluer l'impact de ces programmes d'infrastructure, quels seraient-ils? Devrait-on se limiter simplement aux emplois? Pourriez-vous en nommer quatre autres? Est-il possible d'évaluer l'impact d'un projet sur le PIB? Si vous étiez premier ministre pendant une journée, quels sont les cinq que vous choisiriez?

M. Askari : Je ne souhaite pas vraiment être premier ministre, mais nous évaluons en fait l'impact économique qui comprend à la fois les répercussions sur le PIB et sur l'emploi. Il y a toutefois certaines considérations à prendre en compte. Nous faisons essentiellement une projection de l'impact que devrait avoir un investissement dans les infrastructures. À cette fin, nous nous fondons sur les modèles à notre disposition et les multiplicateurs dont vous avez parlé. Il faut savoir que nous avons un multiplicateur établi d'après nos propres modèles, que le ministère des Finances a les siens et qu'il y en a bien d'autres qui existent. Ainsi, on mesure l'impact sur le PIB et on en déduit les répercussions en matière d'emploi, ce qui nous permet d'évaluer l'impact économique global. C'est de cette manière que nous procédons.

Tout cela est donc fait à partir de projections. Il peut être difficile d'évaluer les impacts d'un investissement dans les infrastructures sur le PIB et l'emploi, car on ne peut pas toujours les distinguer des autres facteurs qui influent sur ces résultats économiques. C'est le plus grand défi.

À titre d'exemple, de nombreuses études ont été menées aux États-Unis, surtout après la crise de 2009 et les investissements considérables consentis dans les infrastructures par la suite. Ces études ont produit une grande variété de résultats quant aux impacts anticipés et réels. Il est malheureusement difficile de savoir à quoi s'en tenir dans de telles circonstances.

Je vous dirais à ce sujet que le gouverneur de la banque a indiqué lors d'une récente allocution que des études plus approfondies s'imposent, notamment pour évaluer l'impact des infrastructures sur l'économie. Ce n'est pas chose facile, et des recherches à ce sujet pourraient être utiles. Pour notre part, dans une perspective très générale, nous avons indiqué dans notre rapport produit après le budget dans quelle mesure les investissements dans les infrastructures allaient faire augmenter le PIB et, par le fait même, le nombre d'emplois qui pourraient être créés.

Le sénateur Mitchell : Merci. Avez-vous cherché à évaluer la qualité des emplois créés et leur nature, à savoir notamment s'il s'agissait de bons emplois et s'il y en avait autant pour les femmes que pour les hommes? Je pose la question, car ce sont souvent les hommes qui sont favorisés lorsque des emplois sont créés dans le cadre de projets d'infrastructure.

M. Askari : Non, car nos estimations se font à un niveau très général. Nous n'évaluons pas séparément chacun des projets. Nous déterminons les sommes investies par le gouvernement dans l'économie dans le cadre de projets d'infrastructure et suivons leur

increases the GDP, and then the link between GDP and the employment and that would be the number. So we have no other information other than that.

Senator Mitchell: My next question is a blue sky question, if I can put it that way. I was mentioning earlier to Senator Pratte that there's something that keeps coming back to me as we're doing this study. All this infrastructure stuff seems really old, and we're in the 21st century.

You, Ms. Gelfand, say that Canada must build resilient buildings and roads. What is the country going to look like in 2040 and 2050? Are we going to need the kinds of roads we have now if we have automated cars? We think of infrastructure as just building things, but aren't there virtual infrastructures now? Isn't there a whole new realm of possible infrastructure that will create a different kind of economy? We're going back to building ring roads when we might not even need them. Are there different kinds of infrastructure that will spin more jobs and create greater long-term wealth than just building a road that employs 2,000 people for six months and then it's done?

Ms. Gelfand: Well, that's a great question. We did suggest and recommend that Infrastructure Canada, working with all of its partners, provide a long-term vision that outlines the federal infrastructure priorities with clear objectives, performance measures and accountability.

So your question is one about vision, right? What is the country going to look like? What should we be funding?

I focused a lot on resiliency because I was looking at severe weather. Look what's happening in Haiti now. We know we're getting more. We had the ice storm. In southern Ontario, there was flooding in Windsor.

If our infrastructure is not built in order to ensure resiliency, therefore taking into consideration all the environmental risks and the change in climate, then as communities, we are not resilient.

Senator Mitchell: So you're saying that climate change is really starting to cost us a lot of money?

Ms. Gelfand: We know that it's already costing us a lot of money.

cheminement au sein du système pour voir dans quelle mesure elles font augmenter le PIB. Nous établissons ensuite un lien entre le PIB et l'emploi pour en arriver à un chiffre. Ce sont les seuls renseignements dont nous disposons.

Le sénateur Mitchell : Ma prochaine question est de nature plus ouverte, si je puis dire. Comme je le mentionnais précédemment au sénateur Pratt, il y a un constat qui me revient sans cesse à l'esprit dans le cadre de cette étude. Tous ces projets d'infrastructure m'apparaissent plutôt désuets alors que nous sommes en plein XXI^e siècle.

Madame Gelfand, vous avez indiqué que le Canada doit construire des routes et des immeubles plus résistants. De quoi aura l'air le Canada en 2040 ou en 2050? Aurons-nous besoin de routes différentes pour les véhicules automatisés? Nous considérons les infrastructures seulement dans une optique de construction, mais ne peut-il pas y avoir maintenant des infrastructures virtuelles? N'y a-t-il pas un tout nouvel éventail d'infrastructures possibles pouvant créer une économie totalement différente? Nous continuons à construire des autoroutes périphériques dont nous n'aurons peut-être plus besoin. Existe-t-il des nouveaux types d'infrastructures capables d'entraîner la création d'un plus grand nombre d'emplois et de générer une plus grande richesse à long terme qu'un simple projet de construction d'une route qui emploie 2 000 travailleurs pendant six mois, puis plus rien par la suite?

Mme Gelfand : C'est une excellente question. Nous avons justement recommandé aux gens d'Infrastructure Canada qu'ils nous présentent, en collaboration avec tous leurs partenaires, une vision à long terme exposant les priorités fédérales en matière d'infrastructure, assorties d'objectifs clairs et de mesures d'évaluation du rendement et de reddition de comptes.

Vous vous interrogez donc au sujet de notre vision? De quoi aura l'air notre pays? Qu'est-ce que nous devrions financer?

J'ai beaucoup mis l'accent sur la résistance parce que je considérais les risques de conditions météorologiques extrêmes. Vous n'avez qu'à penser à ce qui se passe actuellement en Haïti. Nous savons que de telles situations vont être plus fréquentes. Nous avons eu la tempête de verglas. Dans le Sud de l'Ontario, il y a eu des inondations à Windsor.

Si les infrastructures que nous construisons ne sont pas suffisamment résistantes, nos collectivités ne pourront pas tenir le coup étant donné tous les risques environnementaux associés aux changements climatiques.

Le sénateur Mitchell : Vous êtes donc en train de nous dire que les changements climatiques commencent vraiment à nous coûter assez cher?

Mme Gelfand : Nous savons qu'ils entraînent déjà des coûts considérables.

Can I answer the other question about the five indicators? I'm not going to give economic indicators, but I wanted to tell you that the Federation of Canadian Municipalities actually measured developed performance indicators for the Green Municipal Fund, for the fund they measure.

The Chair: Do you have specifics?

Ms. Gelfand: They have them.

The Chair: Do you have knowledge of these measurements?

Ms. Gelfand: Do we have the specific measurements?

Ms. Leach: We talk about them in our report, but, yes. For example, if the project is supposed to reduce greenhouse gas emissions, they check to see whether it has reduced greenhouse gas emissions not only right away once it's built but they have a holdback provision, when they provide the funds, for 12 months, so they actually go back and measure 12 months later to ensure that the project met its environmental objectives.

Ms. Gelfand: This is what we wrote. We found that the federation had defined performance expectations, so I'm guessing, based on what I know about our databases before we write anything down, that we probably have seen those performance expectations. We didn't put them in here in terms of the detail but most likely our office has seen those performance expectations.

The Chair: If you have them, can you send them to our clerk? We'll follow up with the federation of municipalities. We're going to ask them to send them to us also. We had them in here and they were very professional. We've asked our senators to get out and speak to local mayors because the Gas Tax Fund is the biggest thing for small municipalities, and they love the Gas Tax Fund, but we need to find out from them exactly the questions that we've asked tonight in terms of measurements: What has it delivered?

Ms. Gelfand: Can I just add one other thing that we found in our report?

The Chair: Please.

Ms. Gelfand: Somebody was asking about the outcomes and results. One of the things we do know and we did say this in our report is that for the money that was spent on the Gas Tax Fund, a third of it was spent on roads and bridges. So does that increase our GHG emissions or not?

There was even an example of a new type of asphalt that reduces friction and therefore decreases greenhouse gas emissions. I'm not sure how. I was worried about friction and braking.

Puis-je répondre à votre autre question concernant les cinq indicateurs? Je ne vais pas vous proposer des indicateurs économiques, mais je voulais vous dire que la Fédération canadienne des municipalités a établi des indicateurs de rendement pour mesurer l'efficacité du Fonds municipal vert.

Le président : Avez-vous des détails à ce sujet?

Mme Gelfand : La fédération en a.

Le président : Est-ce que vous connaissez ces indicateurs?

Mme Gelfand : Est-ce que nous connaissons les indicateurs?

Mme Leach : Nous en traitons effectivement dans notre rapport. Par exemple, on vérifie si un projet censé réduire les émissions de gaz à effet de serre produit effectivement les résultats escomptés. Pour ce faire, on ne se limite pas à la période suivant immédiatement la construction. Il y a en effet une disposition de retenue des fonds pendant l'année qui suit leur versement. On revient alors en arrière pour évaluer au moyen de différentes mesures si le projet a atteint ses objectifs environnementaux au cours des 12 derniers mois.

Mme Gelfand : Vous pouvez le lire dans notre mémoire. Je connais bien la manière dont nous procédons avec nos bases de données, et je peux vous dire que nous avons sans doute pris connaissance de ces attentes de la fédération quant au rendement avant d'en traiter dans notre rapport. Nous n'avons fourni aucun détail à ce sujet, mais il y a fort à parier que les gens de notre bureau ont été mis au fait de ces attentes.

Le président : Si vous les avez, pourriez-vous les transmettre à notre greffière? Nous assurons également le suivi auprès de la Fédération canadienne des municipalités. Nous leur demanderons aussi de nous les communiquer. Nous avons reçu les représentants de la fédération qui ont fait montre d'un grand professionnalisme. Nous avons demandé à nos collègues sénateurs d'aller parler aux maires de leur région, car si nous savons qu'ils apprécient beaucoup le Fonds de la taxe sur l'essence, la mesure la plus importante pour les petites municipalités, il nous faut aussi déterminer, comme nous cherchons à le faire ce soir, dans quelle mesure ce fonds permet de produire les résultats souhaités.

Mme Gelfand : Puis-je vous parler d'une autre conclusion de notre rapport?

Le président : Je vous en prie.

Mme Gelfand : Quelqu'un s'interrogeait au sujet des extraits et des résultats obtenus. Nous savons notamment, et nous l'avons indiqué dans notre rapport, que le tiers des sommes provenant du Fonds de la taxe sur l'essence est consacré à des travaux visant les routes et les ponts. Alors, est-ce que cela contribue ou non à une hausse des émissions de gaz à effet de serre?

Il y avait même l'exemple d'un nouveau type d'asphalte qui réduit la friction et diminue par le fait même les émissions de gaz à effet de serre. Je ne sais pas trop comment cela est possible. Je me demande surtout si l'on peut encore freiner lorsque la friction est moins forte.

We also noted they had improvement of the drinking water systems in Lévis, Quebec. There was an organic waste processing centre built in Guelph, and we also know that five large cities have put the Gas Tax Fund towards transit. That's Vancouver, Calgary, Edmonton, Ottawa and Toronto.

So we do know some of the things they have done. They weren't able to tell us whether or not that translates into cleaner air, cleaner water and reduced greenhouse gas emissions, but we do know that the Federation of Canadian of Municipalities is able to do it. So it shows it can be done.

Mr. Weltman: It's important to keep in mind — it comes back to the slide that Senator Cools pointed out — that much of the Infrastructure Canada funding transfers to other levels of government.

So there are terms and conditions that the government lays out in terms of how those get done, and it limits, to some degree, how much one level of government can ask of the other in terms of reporting. I think that's important to keep in mind. I know there was a question last week. I attended the meeting with Infrastructure's briefing about why the federal government should determine how small provinces and municipalities should spend the money. I think that plays into this as well. It's important to keep that in mind.

The Chair: To respond to that, you're absolutely right. However, Senator Eaton has asked so many questions to the Department of Aboriginal Affairs. We had CMHC in, and CMHC is a banker that lends money for people building houses. We asked the head, "When you loan money to a nation, what guarantees do you have on your money?" They said, "None, because it's out of our jurisdiction."

There are too many programs. There are over 20 of them because Infrastructure Canada has been nice enough to give us a list of all these programs and the timing. What the PBO has shown us is that we've had since 2006 a lapse of significant billions of dollars that have not yet gone into the system to be implemented. So there's a measurement. There hasn't been the execution that's been required.

But when we look at giving out money, there should be some checks and balances to make sure that if we give you the money, you decide on the project that you're doing, but you should have some performance indicators that you give back to the person who is giving you the money. I mean, that seems to be logical.

Why can't we do that?

Nous avons aussi noté que l'on avait amélioré les systèmes d'assainissement de l'eau à Lévis, au Québec. On a par ailleurs construit un centre de traitement des déchets organiques à Guelph, et nous savons également que cinq grandes villes ont investi les sommes provenant du Fonds de la taxe sur l'essence dans leur réseau de transport en commun. Il s'agit de Vancouver, Calgary, Edmonton, Ottawa et Toronto.

Nous sommes donc au fait de quelques-unes des mesures qui ont été prises. On n'a toutefois pas pu nous dire si ces mesures se sont traduites par un assainissement de l'air et de l'eau ou par une réduction des gaz à effet de serre, mais nous savons que la Fédération canadienne des municipalités est capable de le faire. Cela démontre que c'est chose possible.

M. Weltman : Il est important de ne pas oublier — ce qui nous ramène à la diapositive dont la sénatrice Cools a parlé — que les fonds d'Infrastructure Canada sont principalement transférés à d'autres ordres de gouvernement.

Il y a donc des modalités établies par le gouvernement, lesquelles visent notamment à limiter, dans une certaine mesure, les exigences pouvant être imposées à un autre ordre de gouvernement pour ce qui est des comptes à rendre. Selon moi, c'est une réalité qu'il faut absolument garder à l'esprit. Je sais qu'il y a eu une question à ce sujet la semaine dernière. J'ai assisté à la séance où les gens d'Infrastructure Canada ont exposé les raisons pour lesquelles le gouvernement fédéral devrait déterminer la manière dont les petites provinces et les municipalités pourraient dépenser les fonds. Je crois que c'est une autre considération qui entre en jeu. Il est important de ne pas l'oublier.

Le président : Vous avez tout à fait raison. Je vous dirais cependant que la sénatrice Eaton a posé de nombreuses questions au ministère des Affaires autochtones. Nous avons reçu le président de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, l'organisme qui régit les prêts consentis pour la construction de maisons. Nous lui avons demandé : « Lorsque vous prêtez de l'argent à une première nation, quelles garanties peut-elle vous offrir? » Il nous a répondu : « Aucune garantie, elle ne relève pas de notre compétence. »

Il y a un trop grand nombre de programmes. Nous savons qu'il y en a plus d'une vingtaine, car Infrastructure Canada a eu l'obligeance de nous en fournir la liste avec les échéanciers. Pour sa part, le directeur parlementaire du budget nous a démontré que plusieurs milliards de dollars injectés dans le système depuis 2006 n'avaient pas été utilisés. Nous pouvons donc constater que les programmes nécessaires n'ont pas tous été mis en œuvre.

Il devrait toutefois y avoir des mécanismes régulateurs permettant de s'assurer que l'entité qui reçoit des fonds fournit certains indicateurs de rendement à celles qui les lui versent. Je pense que c'est la façon logique de procéder.

Pourquoi ne pouvons-nous pas procéder de cette manière?

Mr. Askari: Just to clarify again, I think the graphs that we showed were not related to the new infrastructure, the \$60 billion that you referred to from the previous government. Those graphs are only for the 2009 stimulus fund.

The Chair: I understand that, but you have the other report that you showed, which gives you the breakdown of the funds that were distributed in 2006 to 2015, and you show when the new money from the new \$60 billion is going to come into place. I'm not trying to be critical of the former government, but what it shows us is that of the \$60 billion of the original fund, which I think was \$33 billion and then \$53 billion that the Conservatives had blocked off in that period of time, there is a large chunk of that money that never got into play.

So if it didn't get into play, it's still on the books or it's lapsed. That, to me, is an indicator that you're not criticizing anyone, but you're demonstrating that the money hasn't gone into a project that has been in place or completed.

Mr. Askari: I guess I should mention that in Budget 2016, the government mentioned that any fund that is left from that fund is going to be distributed through the Gas Tax Fund to the provinces.

The Chair: Right.

Mr. Askari: It's going to go out faster than normal.

Ms. Leach: I wanted to bring to the committee's attention a document that came to our attention during the audit, which was the Australian infrastructure plan. I don't know if that's come up in the course of your discussions here, but it does a number of things that the committee has been talking about both today and in the past. It was published in February 2016, and it offers a strategic approach. So instead of an infrastructure plan being just about where the money is going, it's about a strategic approach: What are our national priorities? How are we going to measure, monitor and do performance measurement? It's focused on evidence and setting national infrastructure priorities is part of it.

It's the difference between a strategic approach that has a number of different elements to it, and a long-term infrastructure plan that is just about where you're going to put the money, which isn't the whole story.

Ms. Gelfand: I think we have a copy.

The Chair: Do you?

Ms. Leach: I have the table of contents and executive summary here.

The Chair: Could we get that?

Ms. Leach: Sure.

M. Askari : Pour que les choses soient bien claires, les graphiques que nous vous avons présentés ne concernent pas les nouveaux fonds pour les infrastructures, ces 60 milliards de dollars non utilisés par le gouvernement précédent, comme vous l'avez mentionné. Ces graphiques portent uniquement sur le Fonds de stimulation de 2009.

Le président : Je comprends cela, mais vous nous avez également fourni d'autres graphiques présentant une ventilation des fonds versés de 2006 à 2015, et indiquant à quel moment les nouveaux investissements de 60 milliards de dollars vont entrer en jeu. Sans vouloir critiquer l'ancien gouvernement, cela nous montre qu'une large proportion de ces 60 milliards de dollars — je crois qu'il s'agissait d'abord de 33 milliards puis de 53 milliards réservés par les conservateurs au cours de cette période — n'a jamais été utilisée.

Comme ces sommes n'ont pas été utilisées, elles demeurent dans les livres ou elles sont reportées. J'en conclus, non pas que vous critiquez qui que ce soit, mais que vous démontrez que ces sommes n'ont pas servi à réaliser un projet ou un autre.

M. Askari : Je dois préciser que le gouvernement a indiqué dans le cadre du budget de 2016 que les sommes non utilisées à cet égard seront réparties entre les provinces par l'entremise du Fonds de la taxe sur l'essence.

Le président : C'est exact.

M. Askari : Cela va se faire en mode accéléré.

Mme Leach : Je voulais porter à l'attention du comité un document dont nous avons pu prendre connaissance lors de notre vérification. Il s'agit du plan d'infrastructure de l'Australie. Je ne sais pas si quelqu'un vous en a déjà parlé, mais on y trouve un certain nombre des mesures dont le comité a discuté aujourd'hui et lors de séances précédentes. Ce plan a été rendu public en février 2016. Plutôt que de se limiter à indiquer l'utilisation que l'on compte faire de l'argent, on propose une véritable approche stratégique. Quelles sont nos priorités nationales? Comment allons-nous nous assurer que les objectifs visés sont atteints? On s'appuie sur des données probantes pour établir des priorités nationales en matière d'infrastructures.

Il y a donc une distinction à faire entre une approche stratégique s'articulant autour de différents éléments et un plan d'infrastructure à long terme qui précise uniquement les investissements qui seront faits. Ce n'est pas du tout la même chose.

Mme Gelfand : Je pense que nous avons ici un exemplaire de ce document.

Le président : C'est vrai?

Mme Leach : J'ai tout au moins la table des matières et le résumé.

Le président : Est-ce que vous pourriez nous transmettre le tout?

Mme Leach : Certainement.

The Chair: That would be fantastic.

Let's have final comments before we wrap it up. Some of us have been in committee meetings and sittings all day, and we're either freezing, getting tired or having sugar lows because we haven't eaten since this morning. We don't want you to feel sorry for us, because you obviously had a nice supper before you came, but we're starving. Let's wrap it up.

Could we have a comment from you, Mr. Fréchette? Mr. Askari and Mr. Weltman, you may respond also if you like.

Mr. Fréchette: We are looking forward to working with this committee and, as we said in our presentation, provide you with additional information to help you better understand the future of these infrastructure investments. That's basically it.

The Chair: I would encourage all of our members — if you haven't had a chance, the PBO has been very efficient in terms of getting us timely information, which gives us the tracking that we are looking for. So you folks have done a great job. Ms. Gelfand?

Ms. Gelfand: I'm really pleased and thankful that you've asked us to appear on this topic. I hope you keep in the back of your heads the resiliency and the sustainability of our infrastructure as you think about your final report.

Yes, it's about jobs, but it's also about the future of our communities and whether we're going to be resilient to the change in climate that's coming.

The Chair: If you wanted to write a one-page summary where you wanted to put in some key points that could help us, we would appreciate that too. Could you do that?

Ms. Gelfand: Sure.

The Chair: That would be great.

So on behalf of our committee, we would like to thank you.

[Translation]

My thanks to the witnesses for the information they have shared with us this evening; it was very interesting. We have other work to do for our study. Thank you and good evening.

(The committee adjourned.)

Le président : Ce serait merveilleux.

Passons maintenant aux observations finales de nos témoins avant de mettre fin à la séance. Certains d'entre nous avons dû siéger en comité et au Sénat depuis le début de la journée. Il y en a qui ont froid, d'autres qui sont fatigués ou qui se sentent faibles parce que nous n'avons pas mangé depuis ce matin. Nous ne voulons pas que vous nous preniez en pitié même si vous avez certes eu droit à un bon repas avant de comparaître devant nous, mais nous mourrons de faim. Il est temps pour nous de conclure.

Avez-vous un dernier commentaire, monsieur Fréchette? Messieurs Askari et Weltman, vous pouvez intervenir également.

M. Fréchette : Nous nous réjouissons à la perspective de poursuivre notre collaboration avec votre comité et nous sommes disposés, comme nous l'avons indiqué dans notre exposé, à vous fournir tous les renseignements supplémentaires dont vous pourriez avoir besoin pour vous faire une meilleure idée de l'avenir des investissements dans les infrastructures. C'est en gros ce que nous avons à vous dire.

Le président : Le Bureau du directeur parlementaire du budget a fait de l'excellent travail pour nous fournir rapidement de précieuses informations aux fins de notre étude, et j'encourage tous mes collègues à en prendre connaissance si ce n'est pas déjà fait. Merci de votre contribution. Madame Gelfand?

Mme Gelfand : Je vous suis vraiment reconnaissante de nous avoir invités à comparaître devant vous pour discuter de ces questions. J'ose espérer que vous préparerez votre rapport final en gardant à l'esprit qu'il faut pouvoir compter sur des infrastructures résistantes et durables.

Il va de soi que les emplois sont importants, mais il en va également de l'avenir de nos collectivités qui doivent être en mesure de résister aux changements climatiques qui s'annoncent.

Le président : Si vous pouviez nous soumettre un résumé d'une page exposant les principaux points que vous avez fait valoir, cela nous serait d'une grande utilité. Est-ce chose possible?

Mme Gelfand : Certainement.

Le président : Ce serait formidable.

Je tiens donc à vous remercier au nom de tous les membres du comité.

[Français]

Je remercie les témoins pour l'information qu'ils ont partagée avec nous ce soir; c'était très intéressant. Nous avons d'autres travaux à faire dans le cadre de notre étude. Merci et bonne soirée.

(La séance est levée.)

WITNESSES

Tuesday, October 4, 2016

C.D. Howe Institute:

Benjamin Dachis, Associate Director, Research.

Canadian Chamber of Commerce:

Ryan Greer, Director, Transportation and Infrastructure Policy.

As an individual:

John Law, President and CEO, Lawmark International.

Wednesday, October 5, 2016

Infrastructure Ontario:

Bert Clark, President and CEO.

Office of the Parliamentary Budget Officer:

Jean-Denis Fréchette, Parliamentary Budget Officer;

Mostafa Askari, Assistant Parliamentary Budget Officer;

Peter Weltman, Senior Director, Costing and Program Analysis.

Office of the Auditor General of Canada:

Julie Gelfand, Commissioner of the Environment and Sustainable Development;

Kimberley Leach, Principal.

TÉMOINS

Le mardi 4 octobre 2016

Institut C.D. Howe :

Benjamin Dachis, directeur associé, Recherche.

Chambre de commerce du Canada :

Ryan Greer, directeur, Politiques du transport et de l'infrastructure.

À titre personnel :

John Law, président-directeur général, Lawmark International.

Le mercredi 5 octobre 2016

Infrastructure Ontario :

Bert Clark, président et chef de la direction.

Bureau du directeur parlementaire du budget :

Jean-Denis Fréchette, directeur parlementaire du budget;

Mostafa Askari, directeur parlementaire adjoint du budget;

Peter Weltman, directeur principal, Analyse des coûts et des programmes.

Bureau du vérificateur général du Canada :

Julie Gelfand, commissaire à l'environnement et au développement durable;

Kimberley Leach, directrice principale.