

SENATE



SÉNAT

CANADA

First Session  
Forty-second Parliament, 2015-16-17

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*  
**NATIONAL FINANCE**

*Chair:*  
The Honourable PERCY MOCKLER

---

Wednesday, June 14, 2017 (in camera)  
Thursday, June 15, 2017

---

Issue No. 36  
*Twenty-first meeting:*

Study on the federal government's multi-billion dollar  
infrastructure funding program

*Seventh meeting:*

Study on the financial implications and regional  
considerations of Canada's aging population

*Second meeting:*

Supplementary Estimates (A) for the fiscal year  
ending March 31, 2018

*Ninth meeting:*

Main Estimates for the fiscal year  
ending March 31, 2018

---

INCLUDING:  
**THE SIXTEENTH REPORT OF THE COMMITTEE**  
*(Second Interim Report  
on the Main Estimates 2017-18)*

---

APPEARING:  
The Honourable Scott Brison, P.C., M.P.,  
President of the Treasury Board

---

WITNESSES:  
*(See back cover)*

Première session de la  
quarante-deuxième législature, 2015-2016-2017

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*  
**FINANCES NATIONALES**

*Président :*  
L'honorable PERCY MOCKLER

---

Le mercredi 14 juin 2017 (à huis clos)  
Le jeudi 15 juin 2017

---

Fascicule n° 36  
*Vingt et unième réunion :*

Étude sur le programme de plusieurs milliards de dollars du  
gouvernement fédéral pour le financement des infrastructures

*Septième réunion :*

Étude sur les incidences financières et considérations  
régionales du vieillissement démographique au pays

*Deuxième réunion :*

Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice  
se terminant le 31 mars 2018

*Neuvième réunion :*

Budget principal des dépenses pour l'exercice  
se terminant le 31 mars 2018

---

Y COMPRIS :  
**LE SEIZIÈME RAPPORT DU COMITÉ**  
*(Deuxième rapport intérimaire sur le  
Budget principal des dépenses 2017-2018)*

---

COMPARAÎT :  
L'honorable Scott Brison, C.P., député,  
président du Conseil du Trésor

---

TÉMOINS :  
*(Voir à l'endos)*

STANDING SENATE COMMITTEE  
ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Percy Mockler, *Chair*

The Honourable Anne C. Cools, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Andreychuk	McIntyre
Baker, P.C.	Moncion
Day	Oh
Doyle	Pratte
Forest	* Smith
* Harder, P.C.	(or Martin)
(or Bellemare)	Woo
Marshall	

\*Ex officio members

(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

Pursuant to rule 12-5 and to the order of the Senate of December 7, 2016, membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Doyle replaced the Honourable Senator Eaton (*June 15, 2017*).

The Honourable Senator McIntyre replaced the Honourable Senator Neufeld (*June 14, 2017*).

The Honourable Senator Eaton replaced the Honourable Senator Stewart Olsen (*June 14, 2017*).

The Honourable Senator Andreychuk replaced the Honourable Senator Ogilvie (*June 14, 2017*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT  
DES FINANCES NATIONALES

*Président* : L'honorable Percy Mockler

*Vice-présidente* : L'honorable Anne C. Cools

et

Les honorables sénateurs :

Andreychuk	McIntyre
Baker, C.P.	Moncion
Day	Oh
Doyle	Pratte
Forest	* Smith
* Harder, C.P.	(ou Martin)
(ou Bellemare)	Woo
Marshall	

\* Membres d'office

(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité :*

Conformément à l'article 12-5 du Règlement et à l'ordre adopté par le Sénat le 7 décembre 2016, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénateur Doyle a remplacé l'honorable sénatrice Eaton (*le 15 juin 2017*).

L'honorable sénateur McIntyre a remplacé l'honorable sénateur Neufeld (*le 14 juin 2017*).

L'honorable sénatrice Eaton a remplacé l'honorable sénatrice Stewart Olsen (*le 14 juin 2017*).

L'honorable sénatrice Andreychuk a remplacé l'honorable sénateur Ogilvie (*le 14 juin 2017*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Wednesday, June 14, 2017  
(90)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day in camera at 6:53 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Cools, Eaton, Forest, Marshall, Mockler, Moncion, Neufeld, Oh and Woo (9).

*In attendance:* Sylvain Fleury and Olivier Leblanc-Laurendeau, analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament; Mila Pavlovic, Communications Officer, Communications Directorate.

*Also present:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, April 12, 2016, the committee continued its in camera study on the financial implications and regional considerations of Canada's aging population. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 26.*)

It was agreed that the staff of committee members, and the representative from the Communications Directorate, be authorized to remain in the room during the in camera meeting.

It was agreed that the committee allow transcription of the in camera meeting, that a copy be kept by the committee clerk for consultation by the committee members present or by the committee analysts;

That it be destroyed by the clerk when the Subcommittee on Agenda and Procedure so authorizes, but no later than the end of the parliamentary session.

Pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee commenced consideration of a draft report.

It was agreed that the draft report, as amended, be concurred;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be empowered to approve the final version of the report, taking into consideration this meeting's discussions, and with any necessary editorial, grammatical and translation changes required.

At 7:36 p.m., the committee suspended.

At 7:44 p.m., the committee resumed.

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.*)

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le mercredi 14 juin 2017  
(90)

[Français]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit à huis clos aujourd'hui, à 18 h 53, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Cools, Eaton, Forest, Marshall, Mockler, Moncion, Neufeld, Oh et Woo (9).

*Également présents :* Sylvain Fleury et Olivier Leblanc-Laurendeau, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement; Mila Pavlovic, agente des communications, Direction des communications.

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 12 avril 2016, le comité poursuit son étude sur les incidences financières et considérations régionales du vieillissement démographique au pays. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 26 des délibérations du comité.*)

Il est convenu que le personnel des membres du comité, et la représentante de la Direction des communications, soient autorisés à demeurer dans la pièce pendant la séance à huis clos.

Il est convenu que le comité permette la transcription de la réunion qui se tient à huis clos, qu'une copie en soit conservée par la greffière du comité pour consultation par les membres du comité présents ou par les analystes du comité;

Qu'elle soit détruite par la greffière lorsque le Sous-comité du programme et de la procédure l'autorisera à le faire, mais au plus tard à la fin de la session parlementaire.

Le comité entreprend son examen de l'ébauche d'un rapport, conformément à l'article 12-16(1)(d) du Règlement.

Il est convenu que l'ébauche du rapport telle que modifiée soit adoptée;

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à approuver la version définitive du rapport en tenant compte des discussions d'aujourd'hui, et en y apportant tout changement jugé nécessaire, que ce soit au niveau de la forme, de la grammaire ou de la traduction.

À 19 h 36, la séance est suspendue.

À 19 h 44, la séance reprend.

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.*)

Pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee commenced its study of a draft report.

At 8:43 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

OTTAWA, Thursday, June 15, 2017  
(91)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 8:34 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Andreychuk, Cools, Doyle, Eaton, Forest, Marshall, McIntyre, Mockler, Moncion, Oh, Pratte and Woo (12).

*In attendance:* Sylvain Fleury and Olivier Leblanc-Laurendeau, analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

*Also present:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, May 18, 2017, the committee continued its examination of Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2018. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 34.*)

*APPEARING:*

The Honourable Scott Brison, P.C., M.P., President of the Treasury Board.

*WITNESSES:*

*Treasury Board of Canada Secretariat:*

Brian Pagan, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector;

Renée LaFontaine, Assistant Secretary and Chief Financial Officer, Corporate Services Sector.

The chair made a statement.

The minister made a statement and, with Mr. Pagan, answered questions.

At 9:47 a.m., the Honourable Senator Doyle replaced the Honourable Senator Eaton as member of the committee.

At 9:50 a.m., the committee suspended.

At 9:58 a.m., pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee resumed in camera.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, March 1, 2017, the committee continued its study on the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2018. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 27.*)

Le comité entreprend son examen de l'ébauche d'un rapport, conformément à l'article 12-16(1)(d) du Règlement.

À 20 h 43, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ :*

OTTAWA, le jeudi 15 juin 2017  
(91)

[Français]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 8 h 34, dans la pièce 9 de l'Édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Andreychuk, Cools, Doyle, Eaton, Forest, Marshall, McIntyre, Mockler, Moncion, Oh, Pratte et Woo (12).

*Également présents :* Sylvain Fleury et Olivier Leblanc-Laurendeau, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 18 mai 2017, le comité poursuit son examen du budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 34 des délibérations du comité.*)

*COMPARAÎT :*

L'honorable Scott Brison, C.P., député, président du Conseil du Trésor.

*TÉMOINS :*

*Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :*

Brian Pagan, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses;

Renée LaFontaine, secrétaire adjointe et dirigeante principale des finances, Secteur des services ministériels.

Le président fait une déclaration.

Le ministre fait une déclaration et, avec M. Pagan, répond aux questions.

À 9 h 47, l'honorable sénateur Doyle remplace l'honorable sénatrice Eaton à titre de membre du comité.

À 9 h 50, la séance est suspendue.

À 9 h 58, conformément à l'article 12-16(1)(d) du Règlement, le comité reprend ses travaux à huis clos.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 1<sup>er</sup> mars 2017, le comité poursuit son examen des dépenses prévues dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 27 des délibérations du comité.*)

It was agreed that the staff of committee members be authorized to remain in the room during the in camera meeting.

The committee commenced consideration of a draft report.

It was agreed that the draft report, as amended, be concurred;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be empowered to approve the final version of the report, taking into consideration this meeting's discussions, and with any necessary editorial, grammatical and translation changes required;

That the chair be authorized to table the report in the Senate at the earliest opportunity.

At 10:33 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

Il est convenu que le personnel des membres du comité soit autorisé à demeurer dans la pièce durant la partie de la séance tenue à huis clos.

Le comité entreprend son examen de l'ébauche d'un rapport.

Il est convenu que l'ébauche du rapport telle que modifiée soit adoptée;

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à approuver la version définitive du rapport en tenant compte des discussions d'aujourd'hui, et en y apportant tout changement jugé nécessaire, que ce soit au niveau de la forme, de la grammaire ou de la traduction;

Que le président soit autorisé à déposer le rapport au Sénat, dès que possible.

À 10 h 33, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ :*

*La greffière du comité,*

Gaëtane Lemay

*Clerk of the Committee*

**REPORT OF THE COMMITTEE**

Thursday, June 15, 2017

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to table its

**SIXTEENTH REPORT**

Your committee, which was authorized by the Senate on Wednesday, March 1, 2017 to examine and report upon de expenditures set out in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2018, examined the said Estimates and herewith tables its second interim report.

Respectfully submitted,

*Le président,*

**PERCY MOCKLER**

*Chair*

**RAPPORT DU COMITÉ**

Le jeudi 15 juin 2017

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a l'honneur de déposer son

**SEIZIÈME RAPPORT**

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat le mercredi 1<sup>er</sup> mars 2017, à étudier, afin d'en faire rapport, les dépenses prévues dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018, a examiné ledit Budget et dépose maintenant son deuxième rapport intérimaire.

Respectueusement soumis,

**EVIDENCE**

OTTAWA, Thursday, June 15, 2017

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 8:34 a.m., in public and in camera, to continue its study on the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2018, and its study on the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2018.

**Senator Percy Mockler** (*Chair*) in the chair.

[*Translation*]

**The Chair:** Welcome to this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance.

[*English*]

My name is Percy Mockler, senator from New Brunswick and chair of the committee. At this time, I would ask the members of the committee to introduce themselves, starting on my right.

**Senator McIntyre:** Paul McIntyre, New Brunswick.

**Senator Eaton:** Nicky Eaton, Ontario.

**Senator Marshall:** Elizabeth Marshall, Newfoundland and Labrador.

[*Translation*]

**Senator Forest:** Éric Forest from the Gulf region, Quebec.

**Senator Moncion:** Lucie Moncion from Ontario.

**Senator Pratte:** André Pratte from Quebec.

[*English*]

**Senator Oh:** Victor Oh, Ontario.

**Senator Woo:** Good morning. Yuen Pau Woo, British Columbia.

**The Chair:** Thank you, honourable senators.

Minister, our committee is continuing its study on the expenditures set out in the Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2018. This morning, honourable senators, we have the presence of the Honourable Scott Brison, President of the Treasury Board.

[*Translation*]

Mr. Brison, thank you for accepting our invitation. We are pleased to see the great cooperation between your department and your officials in the deliberations. You are always welcome to the Senate committees. That being said, allow me to introduce two other officials who are here with us this morning:

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le jeudi 15 juin 2017

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 8 h 34, en séance publique et à huis clos, pour poursuivre son étude du Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018 et son étude du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018.

**Le sénateur Percy Mockler** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

**Le président :** Je vous souhaite la bienvenue à cette réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

[*Traduction*]

Je m'appelle Percy Mockler, et je suis sénateur du Nouveau-Brunswick ainsi que le président du comité. Je vais maintenant demander aux membres du comité de se présenter, en commençant à ma droite.

**Le sénateur McIntyre :** Paul McIntyre, du Nouveau-Brunswick.

**La sénatrice Eaton :** Nicky Eaton, de l'Ontario.

**La sénatrice Marshall :** Elizabeth Marshall, de Terre-Neuve-et-Labrador.

[*Français*]

**Le sénateur Forest :** Éric Forest, de la région du Golfe, au Québec.

**La sénatrice Moncion :** Lucie Moncion, de l'Ontario.

**Le sénateur Pratte :** André Pratte, du Québec.

[*Traduction*]

**Le sénateur Oh :** Victor Oh, de l'Ontario.

**Le sénateur Woo :** Bonjour. Je suis Yuen Pau Woo, de la Colombie-Britannique.

**Le président :** Merci, chers collègues.

Monsieur le ministre, notre comité poursuit son étude des dépenses prévues dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2018. Chers collègues, nous accueillons ce matin l'honorable Scott Brison, président du Conseil du Trésor.

[*Français*]

Monsieur Brison, merci d'avoir accepté notre invitation. Nous sommes heureux de la grande collaboration qui existe entre votre ministère et vos fonctionnaires dans le cadre des délibérations. Vous êtes toujours le bienvenu aux comités du Sénat. Cela dit, permettez-moi aussi de vous présenter deux autres fonctionnaires qui sont ici avec nous ce matin :

[English]

Mr. Brian Pagan, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector.

[Translation]

Renée LaFontaine, Assistant Secretary and Chief Financial Officer, Corporate Services Sector.

[English]

Mr. Minister, I have been informed by the clerk, Ms. Lemay, that you have a presentation to make. Following your presentation, the senators will be asking questions.

[Translation]

Minister and friend of all of Canada, the floor is yours.

[English]

**Hon. Scott Brison, P.C., M.P., President of the Treasury Board (Treasury Board of Canada Secretariat):** Thank you very much, senator. I'm pleased to be here with you and members of the committee to review the 2017-18 Main Estimates and also Supplementary Estimates (A), and I'm delighted to be here with both Brian and Renée and other public servants from Treasury Board, particularly during Public Service Week.

It's important to recognize the world-class public service we have, and I have the pleasure every day to work with an exceptional team at Treasury Board. I know that you as senators at this committee have had the opportunity to engage with our public servants. Sometimes I think Brian and Renée feel like they are members of the Senate sometimes as they are over here so much. We have an excellent public service. I appreciate every day the tremendous professionalism and strength that they bring to governance in our country.

After my remarks, I will be happy to take any questions you may have.

[Translation]

As you know, on February 23, the Government of Canada tabled its 2017-18 Main Estimates. These Main Estimates provide information to support the government's request to Parliament to approve \$257.9 billion in spending to deliver programs and services in the fiscal year that started on April 1, 2017.

[Traduction]

M. Brian Pagan, secrétaire adjoint du Secteur de la gestion des dépenses.

[Français]

Mme Renée LaFontaine, secrétaire adjointe et dirigeante principale des finances, Secteur des services ministériels.

[Traduction]

Monsieur le ministre, notre greffière, Mme Lemay, m'a indiqué que vous voulez faire un exposé. Les sénateurs vous poseront des questions après.

[Français]

Monsieur le ministre et ami de tout le Canada, je vous donne la parole.

[Traduction]

**L'hon. Scott Brison, C.P. député, président du Conseil du Trésor, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Merci beaucoup, monsieur le sénateur. Je suis heureux d'être ici avec vous et les membres du comité pour examiner le Budget principal des dépenses de 2017-2018 ainsi que le Budget supplémentaire des dépenses (A), et je suis fier d'être accompagné de Brian et de Renée, ainsi que d'autres fonctionnaires du Conseil du Trésor, tout particulièrement parce que c'est la Semaine de la fonction publique.

Il est important de reconnaître notre excellente fonction publique, et j'ai l'honneur quotidien de travailler avec une équipe extraordinaire au Conseil du Trésor. Je sais que vous-mêmes, les sénateurs membres du comité, ont eu l'occasion de travailler avec nos fonctionnaires. Parfois, j'ai l'impression que Brian et Renée ont le sentiment d'être membres du Sénat, puisqu'ils se retrouvent si souvent ici. Nous avons une excellente fonction publique. Je suis reconnaissant tous les jours envers les fonctionnaires pour leur grand professionnalisme et leur énergie qu'ils mettent à contribution dans la gouvernance de notre pays.

Après ma déclaration, je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

[Français]

Comme vous le savez, le 23 février dernier, le gouvernement du Canada a déposé le Budget principal des dépenses de 2017-2018. Ce budget contient de l'information à l'appui de la demande du gouvernement au Parlement visant l'approbation des dépenses de 257,9 milliards de dollars. Ces fonds serviront à offrir des programmes et services au cours de l'exercice qui a commencé le 1<sup>er</sup> avril 2017.



[English]

This is made of up \$102.1 billion in planned voted expenditures and \$155.8 billion in statutory expenditures. The voted expenditures include funding for priorities outlined in Budget 2016, including \$7 billion in new funding for infrastructure.

Through these Main Estimates, the government continues to make important investments in the priorities of Canadians to help grow and strengthen our economy, to grow Canada's middle class and investing in priorities — of course, creation of jobs and growth — but also long-term innovation and infrastructure and post-secondary education.

[Translation]

I would now like to turn to that portion of the Main Estimates that applies to my department. The Treasury Board Secretariat is seeking Parliament's authority for \$6.5 billion in planned spending — a decrease of \$28.9 million from the previous main estimates.

[English]

Most of this, roughly \$6 billion, is for supporting government-wide expenditures. That's the role the Treasury Board has as a central agency.

For 2017-18, TBS is forecasting expenditures up to the following amounts: \$222.9 million for its own programs; \$2.4 billion for public service insurance, which benefits public servants throughout the public service in departments and agencies; \$3.6 billion in government-wide votes; and \$367.2 million in statutory appropriations. These are in keeping with our responsibilities as the government's expenditure manager but also as the employer of the public service.

[Translation]

I would now like to consider the Supplementary Estimates (A) tabled in the House of Commons more than two months later on May 11. Mr. Chair, once again we are making investments in the things that matter to Canadians. Some of the major items voted in these estimates include: \$446 million for compensation to First Nations for specific claims settlements.

[English]

\$400 million for transfer agreements with provinces and territories to support early learning and child care, \$235.4 million for national rail passenger transportation services that was announced in Budget 2017, \$174.7 million for Operation Return Home to repair, rebuild and re-establish four Manitoba First Nations communities affected by the catastrophic flooding

[Traduction]

On y prévoit 102,1 milliards de dollars en dépenses votées et 155,8 milliards de dollars en dépenses législatives. Les dépenses votées comprennent des crédits pour les priorités établies dans le budget de 2016, dont 7 milliards de dollars en fonds nouveaux pour l'infrastructure.

Grâce au Budget principal des dépenses, le gouvernement continue d'investir de façon importante dans les priorités des Canadiens afin d'aider notre économie à croître et à se renforcer, d'appuyer la classe moyenne du Canada et d'investir dans les priorités dont, bien évidemment, la croissance et la création d'emplois, mais également l'innovation à long terme, l'infrastructure et l'éducation postsecondaire.

[Français]

J'aimerais maintenant parler de la partie du Budget principal des dépenses qui s'applique à mon ministère. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada demande au Parlement d'approuver des dépenses prévues de 6,5 milliards de dollars, soit une diminution de 28,9 milliards par rapport au Budget principal des dépenses précédent.

[Traduction]

La plupart de cette somme, environ 6 milliards de dollars, servira aux dépenses à l'échelle du gouvernement, conformément au rôle du Conseil du Trésor, organisme central.

En 2017-2018, le SCT prévoit les dépenses maximales suivantes : 222,9 millions de dollars pour ses propres programmes; 2,4 milliards de dollars pour l'assurance de la fonction publique, et ce, pour le compte de tous les employés des ministères et organismes; 3,6 milliards de dollars en crédits votés à l'échelle du pays, et 367,2 millions de dollars en crédits législatifs. Ces dépenses sont conformes à nos responsabilités en tant que gestionnaire des dépenses du gouvernement, mais également en tant qu'employeur des fonctionnaires.

[Français]

J'aimerais maintenant parler du Budget supplémentaire des dépenses (A) qui a été déposé à la Chambre des communes plus de deux mois plus tard, soit le 11 mai dernier. Encore une fois, nous investissons dans les priorités des Canadiens. Parmi les autres principaux postes votés dans le Budget supplémentaire des dépenses, citons 446 millions de dollars de compensation pour les Premières Nations.

[Traduction]

Nous attribuons 400 millions de dollars aux ententes de transfert avec les provinces et territoires pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants autochtones, 235,4 millions de dollars pour le service national de transport ferroviaire de passagers, dont l'annonce a été faite dans le budget de 2017, et 174,7 millions de dollars pour le projet Opération retour au foyer, qui serviront

in 2011. These are major horizontal initiatives contained in these estimates. These are initiatives in which departments across our system work collaboratively with partners to achieve outcomes.

Other examples of this include \$221.7 million for the Oceans Protection Plan to improve marine safety and protect Canada's marine environment, \$195.8 million to support the targeted admission of 300,000 immigrants under 2017's immigration levels plan, \$146.8 million for the Youth Employment Strategy laid out in Budget 2017, and \$99.8 million to support infrastructure and programs for indigenous early learning and child care.

[Translation]

This year's Supplementary Estimates (A) include funding for 26 items announced in Budget 2017. Indeed, of the \$3.7 billion to be voted by Parliament in Supplementary Estimates (A), \$1 billion is to implement Budget 2017 measures.

[English]

Mr. Chair, we and also the Parliamentary Budget Officer recognize that this is less than last year. It is still significantly more than what was accomplished two years ago with Budget 2015-16 Supplementary Estimates (A). Part of that resulted from the volume. The previous year it was fewer items with larger volume. This year we had more items. It still represents an improvement over some of the previous years, and I can assure you that the work between the Department of Finance and Treasury Board continues to deepen and strengthen.

I'm sure we'll talk about the budget estimates process at some point in this committee. I do very much appreciate the expertise that this committee has on the budget estimates process and the interest they have in this process, but one of the most important things that we do is actually get this sequencing of budget estimates. It continues to be an asinine, absurd, ridiculous process to have the Main Estimates being tabled before the budget. It makes no sense. I think there is broad consensus on that.

Now, having been a bit of a textual deviant this morning, I'll go back to my notes.

Going back to Supplementary Estimates (A), Mr. Chair, I would like to draw your attention to the portion of these Supplementary Estimates (A) that apply to my department. TBS is seeking Parliament's authority for \$625 million for adjustments made to terms and conditions of service for employment in the federal public administration in our role as our employer. This funding will cover retroactive payments and salary increases

à réparer, à reconstruire et à rétablir quatre collectivités de Premières Nations au Manitoba sinistrées par les inondations de 2011. Ce sont les grandes initiatives horizontales prévues dans le Budget principal. Les ministères du gouvernement travaillent en collaboration avec leurs partenaires afin d'obtenir les résultats voulus dans le cadre de ces initiatives.

Ainsi, 221,7 millions de dollars seront accordés au Plan de protection des océans visant à améliorer la sécurité maritime et à protéger l'environnement marin du Canada, 195,8 millions de dollars pour faciliter l'admission ciblée de 300 000 immigrants conformément au niveau fixé pour l'immigration en 2017, 146,8 millions de dollars pour la Stratégie emploi jeunesse prévus dans le budget de 2017, et 99,8 millions de dollars pour l'infrastructure et les programmes d'apprentissage et de garde pour les jeunes enfants autochtones.

[Français]

Le Budget supplémentaire des dépenses (A) de cette année comprend des fonds pour 26 postes annoncés dans le budget 2017. En effet, des 3,7 milliards de dollars du Budget supplémentaire des dépenses (A) qui doivent être votés au Parlement, 1 milliard de dollars servira à mettre en œuvre des mesures du budget 2017.

[Traduction]

Monsieur le président, nous-mêmes, ainsi que le directeur parlementaire du budget, reconnaissons que ces sommes sont inférieures à celles accordées l'exercice précédent. C'est tout de même beaucoup plus que ce qui a été accordé il y a deux ans dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) de 2015-2016. C'est en partie attribuable au volume. Le budget de l'exercice précédent prévoyait moins de postes avec plus de volume. Pour l'exercice en cours, nous avons plus de postes. C'est tout de même une amélioration par rapport à certains exercices précédents, et je vous garantis que le travail de collaboration entre le ministère des Finances et le Conseil du Trésor continue à s'approfondir et à se renforcer.

Je suis sûr que nous aurons l'occasion de vous parler du processus des crédits budgétaires à un moment donné. Je suis reconnaissant de l'expertise qu'offrent les membres du comité par rapport au processus des crédits budgétaires ainsi que de leur intérêt, mais l'une des choses les plus importantes que nous devons faire, c'est remanier les étapes du budget des dépenses. Le processus actuel est toujours ridicule, absurde et stupide, du fait que le budget principal soit déposé avant le budget. Cela n'a aucun sens. Je crois que la plupart des gens s'entendent là-dessus.

Je vais maintenant revenir à mon discours préparé, après m'être égaré légèrement.

Si nous revenons au Budget supplémentaire des dépenses (A), monsieur le président, j'aimerais souligner les postes qui concernent mon ministère. Le SCT, en sa qualité d'employeur, demande l'autorisation du Parlement en vue d'effectuer des rajustements de 625 millions de dollars découlant des modalités qui régissent l'emploi au sein de l'administration publique du gouvernement fédéral. Ces fonds couvriront les paiements rétroactifs et les

resulting from a number of collective bargaining agreements that were recently signed or are expected to be signed in the coming weeks.

When we were elected, there were no collective bargaining agreements in place with our public service. We have negotiated respectfully with our public service and the unions representing them to achieve agreements with 86 per cent of the core public administration, agreements with 156,000 public servants. We have done that over the last months, and it has been an important exercise to demonstrate the respect we have for our public servants and the unions that represent them. We have done that through a very productive collective bargaining process.

In the time remaining, I would like to address concerns expressed by some members of this committee, including salaries of some ministers in the voted estimates. I would like to explain why departmental operating votes have been used for this purpose, in fact since the mid-1990s, in addition to authorities of the Salaries Act. While the Salaries Act provides a statutory authority to pay the salaries of a specified list of ministers, the wording of the departmental votes allows for other possible scenarios, including the addition of new ministers or ministers of state who do not preside over a portfolio listed in the Salaries Act.

We're tabling the estimates at a certain point in time but have no knowledge of how the Prime Minister may change the ministry next week, month or next year. This has been the prerogative of prime ministers to reflect priorities of government and priorities of Canadians. There is a permissive authority for each ministry that allows the payment to each member of the Queen's Privy Council. If a department does not have a minister of state today, but it does have one tomorrow, it has the ability to make the payment.

This provision exists to allow for changes by the Prime Minister to the ministry. In fact, in March the Speaker of the House of Commons ruled that he was satisfied that the use of this wording was not problematic. He added that neither the form nor the content of the appropriation acts were at issue, but we certainly look forward to engaging with you on this and any other issue.

I thank you, Mr. Chair, and I thank members of the committee for the opportunity to be here with you.

**The Chair:** Thank you, minister. Before we move on to questions, I would like to ask the deputy chair to introduce herself.

**Senator Cools:** Good morning, minister. It's a pleasure to have you here. I've known you for a long time.

**Mr. Brison:** We have been around awhile.

**Senator Cools:** Quite a while, but I won't be very much longer. Only another year and then I retire. Anyway, I know it's a shame, but there is nothing we can do about it. I'm looking forward to it anyway.

augmentations de salaire prévus par les conventions collectives qui ont été signées récemment ou qui le seront au cours des prochaines semaines.

Lorsque nous avons été élus, il n'y avait aucune convention collective en vigueur à l'échelle de la fonction publique. Nous avons procédé à des négociations respectueuses avec les fonctionnaires et les syndicats qui les représentent afin de conclure des ententes avec 86 p. 100 de la fonction publique, soit 156 000 fonctionnaires. Ce travail a été réalisé au cours des derniers mois, et il constitue un exercice important pour démontrer le respect que nous avons à l'égard de nos fonctionnaires et des syndicats qui les représentent. Ce travail a été réalisé au moyen d'un processus de négociation collective fort productif.

Avec le temps qu'il me reste, j'aimerais parler de certaines préoccupations qui ont été exprimées par des membres du comité, notamment à l'égard des salaires de certains ministres prévus dans les dépenses votées. J'aimerais expliquer pourquoi les crédits ministériels, auxquels s'ajoutent les autorisations prévues en vertu de la Loi sur les traitements, servent en fait à cette fin depuis le milieu des années 1990. Bien que la Loi sur les traitements fournisse un cadre législatif permettant de verser les salaires d'une liste précise de ministres, le libellé des crédits ministériels permet d'autres cas de figure, notamment l'ajout de nouveaux ministres ou ministres d'État qui n'ont pas de portefeuille prévu par la Loi sur les traitements.

Nous déposons le budget à un moment donné, mais nous ignorons comment le premier ministre pourra modifier le ministère dans une semaine, dans un mois ou encore dans un an. Les premiers ministres ont comme prerogative de tenir compte des priorités du gouvernement et de celles des Canadiens. C'est une autorité permissive accordée pour chaque ministère qui permet de verser le salaire de chaque membre du Conseil privé de la Reine. Si un ministère n'a pas de ministre d'État aujourd'hui, mais il en a un demain, le paiement pourra être effectué.

Cette disposition existe afin de permettre au premier ministre d'apporter des changements aux ministères. En fait, en mars dernier, le Président de la Chambre des communes a statué qu'il s'estimait satisfait que le libellé ne posait pas de problème. Il a ajouté que ni la forme, ni la teneur des lois portant affectation de crédits n'étaient problématiques, mais nous sommes certainement prêts à vous en parler ainsi que de toute autre question.

Monsieur le président, mesdames et messieurs, je vous remercie de nous avoir donné l'occasion de témoigner.

**Le président :** Monsieur le ministre, merci. Avant de passer aux questions, je vais demander à la vice-présidente de se présenter.

**La sénatrice Cools :** Bonjour, monsieur le ministre. Quel plaisir de vous voir aujourd'hui. Je vous connais depuis longtemps.

**M. Brison :** Nous faisons effectivement partie des meubles.

**La sénatrice Cools :** Certes, mais bientôt je n'en ferai plus partie. Il me reste une année, et je prendrai ensuite ma retraite. Je sais que c'est triste, mais je n'y peux rien. J'ai bien hâte, de toute façon.

My name is Anne Cools for those who don't know me and are watching this. Minister, thank you for your labours and for your enthusiasm. You have brought a nice and welcome energy to your job, and I really want you to know that means a lot to people like us who sit here hour after hour working through the tedium, quite often, of the estimates. Of course, I thank Mr. Pagan and Ms. LaFontaine. I have had a long association with Treasury Board officials over the years. Thank you again.

**The Chair:** That is certainly not her last speech.

Senators, we have approximately an hour with the minister. Many senators would like to ask questions, so please be succinct and to the point. Senators can ask two questions on the first round.

**Senator Marshall:** Thank you very much for being here today, Minister. I also have to acknowledge the cooperation of your staff. I know that throughout the years, not only at the Estimates Committee but throughout the year, we do take up a lot of their time, so thank you very much for that.

I'm sure you're not going to be surprised by my question. I would like to know what the status is of the project where Treasury Board is working on aligning the Main Estimates with the budget. I just want to mention to you that both the current Parliamentary Budget Officer and the former Parliamentary Budget Officer have spoken recently to the Finance Committee and they have highlighted some differences. Based on what they are saying, it seems like we're not making much progress, or Treasury Board is not making much progress, on the project. Could you give us an update and some reassurances that this is on schedule?

**Mr. Brison:** You know this file well, having served in Newfoundland and Labrador, and I appreciate your engagement on this.

First of all, we have moved forward. There are four broad areas that we're working on in terms of making the budget estimates process more open and transparent for parliamentarians, but more broadly, for citizens.

The new departmental results framework is an important change. The previous reports done were read by very few people because they contained a lot of information presented in confusing and, in some ways, in pretty useless formats. We are focusing on what departments are doing and what results they are achieving. That is something that is a fundamental change. We are doing more purpose-based reporting, and want to do more of that, so that you have a better line of sight into expenditures, and we are doing reconciliation of cash versus accrual accounting.

Je m'appelle Anne Cools, au cas où certains spectateurs ne me connaissent pas. Monsieur le ministre, je vous remercie de votre travail et de votre enthousiasme. Vous faites preuve d'une belle énergie dans votre travail, ce qui est fort salubre pour nous qui passons des heures ici à égrener les détails, bien souvent ennuyeux, du budget. Je remercie bien sûr M. Pagan et Mme LaFontaine. Je côtoie depuis des années les gens du Conseil du Trésor. Merci encore une fois.

**Le président :** Elle n'en est certainement pas à son dernier discours.

Chers collègues, il nous reste environ une heure avec le ministre. Bon nombre d'entre vous souhaitent poser des questions, et je vous prie donc d'être succincts et directs. Vous pourrez poser deux questions pendant la première série.

**La sénatrice Marshall :** Merci beaucoup d'être venu aujourd'hui, monsieur le ministre. Je dois moi aussi souligner la coopération de votre personnel. Je sais qu'au fil des ans, non seulement lors des séances du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, mais également tout au long de l'exercice, nous leur avons demandé beaucoup de temps, donc merci beaucoup.

Je suis sûre que vous ne serez aucunement étonné par ma question. J'aimerais savoir où en est rendu le projet du Conseil du Trésor qui vise à aligner le Budget principal des dépenses sur le budget. Je voulais vous dire également que l'actuel directeur parlementaire du budget ainsi que celui qui l'a précédé ont récemment parlé au comité des finances et ont souligné certaines différences. D'après leurs propos, il semble que nous n'avancions pas beaucoup, ou plutôt que le Conseil du Trésor n'avance guère. Pouvez-vous nous donner une mise à jour et nous rassurer que vous respectez votre calendrier des travaux?

**M. Brison :** Vous connaissez bien le dossier, puisque vous avez également servi à Terre-Neuve-et-Labrador, et je vous remercie de votre intérêt.

Je vous affirme d'emblée que nous avons avancé. Nous travaillons sur trois grands dossiers pour rendre le processus du budget des dépenses plus ouvert et transparent aux yeux des parlementaires et, de façon élargie, des citoyens.

Le nouveau Cadre des résultats ministériels est un changement important. Les rapports antérieurs se faisaient lire par très peu de gens parce qu'ils contenaient énormément d'informations présentées de façon confuse et, à bien des égards, dans un format plus ou moins inutile. Nous mettons l'accent sur ce que font les ministères et les résultats obtenus. C'est un changement fondamental. Nous produisons davantage de rapports aux objectifs précis, et nous voulons continuer de même, afin que les dépenses soient plus visibles. De plus, nous réconcilions la comptabilité de caisse et la comptabilité d'exercice.

In terms of the sequencing of the budget dates, I feel very strongly about this. We are making some progress. I believe we will make a lot more progress quite soon in terms of that.

I have met with parliamentary committees. This is my nineteenth parliamentary committee appearance as a minister in this incarnation. This is something I hammer through every time. I must say that, here in the Senate, there is a more constructive view of these things. Perhaps it's a less partisan approach, but I believe that in the house, I have had discussions with individual Members of Parliament in opposition who say, "Yes, this makes a lot of sense." Individually, they are quite in agreement with some of these changes. Collectively, something goes off the rails, and perhaps there is a certain tribalism in the other place that sometimes can make these things frustrating.

I remain optimistic. I believe we will make progress on this, because I just think it makes so damn much sense that, at some point, common sense can prevail, even here in Ottawa. I believe that we are making progress. I think that it will happen. I really do believe that. Even after 20 years in this place, I maintain some level of optimism and confidence.

**Senator Marshall:** My second question is: Why does it take so long for budgetary items to show up in the estimates? I think you mentioned it in your opening remarks. We have so many budgetary initiatives identified in Budget 2017 and I would have expected to see most of them in Supplementary Estimates (A), but the majority aren't.

Alternatively, when we're looking at Supplementary Estimates (A), you see, for example, employment and social development is looking for a certain amount of money. So you're going back to Budget 2017 to look for the initiative, and you find out it's not in Budget 2017 but Budget 2016.

It's really quite difficult when you're looking at the estimates and supplementary estimates and trying to trace it back to which budget. You're trying to cross-reference, and the information is not easily identified. Why does it take so long?

**Mr. Brison:** Well, there are 26 items from the budget, I believe, or 39 per cent of the budget, that were in Supplementary Estimates (A). That's not good enough. We want to up our game.

The work and the working relationship between finance and Treasury Board and with departments is very strong. Part of it was the growth in the number of items this time. I still say it's not good enough. We have to get better.

If you look at Australia, their budget and Main Estimates come out contemporaneously, for all intents and purposes. What that does is instill both a culture and a methodological approach in terms of their equivalent of finance, Treasury Board and departments that effectively brings together the Treasury

En ce qui concerne l'ordre des dates butoirs budgétaires, je suis en mesure de m'exprimer avec conviction. Nous réalisons des progrès. Et je suis convaincu que bientôt, nous avancerons beaucoup plus.

J'ai témoigné devant les divers comités parlementaires. J'en suis à ma 19<sup>e</sup> comparution en ma qualité de ministre. Je transmets toujours les mêmes messages. Je dois reconnaître qu'ici, au Sénat, l'approche est plus constructive. C'est peut-être une approche moins partisane. À la Chambre, j'ai pu discuter avec divers députés des partis de l'opposition, qui m'ont dit : « Oui, c'est très sensé. » Si on les rencontre individuellement, ils sont d'accord avec certains changements. Lorsqu'on les réunit, le discours est tout autre, peut-être par ce que les gens veulent être fidèles à leur tribu, ce qui fait qu'on peut parfois être frustré par la situation.

Je demeure néanmoins optimiste. Je suis convaincu que nous avancerons dans ce dossier, puisque c'est tellement logique que rendu à un certain point, le gros bon sens peut prévaloir, même ici à Ottawa. Je crois que nous avancerons. Je pense que nous y arriverons. Vraiment. Même après avoir passé 20 ans en ce lieu, j'ai encore de l'optimisme et de la confiance.

**La sénatrice Marshall :** Ma deuxième question est la suivante : pourquoi faut-il attendre tellement longtemps pour que les postes budgétaires paraissent dans le budget supplémentaire? Vous en avez parlé, il me semble, dans votre exposé. Nous avons tellement de postes budgétaires qui sont identifiés dans le budget de 2017, et je me serais attendue d'en voir la plupart dans le Budget supplémentaire des dépenses (A), mais la majorité n'y paraît pas.

Par ailleurs, lorsque nous nous penchons sur le Budget supplémentaire des dépenses (A), on y voit, par exemple, qu'Emploi et Développement social Canada cherche à obtenir certains crédits. Il faut donc retourner au document du budget de 2017 pour retrouver l'initiative, et en fait on constate que l'initiative n'est pas prévue dans le budget de 2017, mais dans celui de 2016.

Il devient très difficile, lorsqu'on examine le budget principal et le budget supplémentaire, de s'y retrouver. On tente d'établir les renvois, mais les renseignements ne sont pas facilement trouvables. Pourquoi le processus est-il tellement long?

**M. Brison :** Il y avait 26 postes du budget, soit 39 p. 100, qui ont paru dans le Budget supplémentaire des dépenses (A). Ce n'est pas suffisant. Nous voulons nous améliorer.

Le ministère des Finances et le Conseil du Trésor, ainsi que les divers autres ministères, poursuivent leurs efforts de collaboration. Une partie du problème est attribuable au plus grand nombre de postes pour cet exercice. Je reconnais que ce n'est pas suffisant. Nous devons nous améliorer.

Si l'on regarde le cas de l'Australie, son budget et son budget principal paraissent en même temps, pratiquement. Cela crée à la fois une culture et une approche méthodologique pour les divers ministères australiens, dont le ministère des Finances et le Conseil du Trésor, car on cumule le processus des soumissions au Conseil

Board submission process and the budget submission process. I think that brings greater rigour to both, and getting the sequencing right will be an important step towards that end.

It will take time; any of these things takes time. But getting the sequencing right is a major step that signals throughout the public service that we are serious about this. I am serious about this personally, and our prime minister and our government are. The current sequencing is part of the problem. There is no clearer signal we can send to finance, Treasury Board and throughout departments and agencies in terms of the budget process that we are committed to a more sensible and transparent process than getting that sequencing right. That is an important part of this.

But that does not obviate the need to continue to deepen the relationships. That involves work both at the political and at the officials' levels.

**Senator Marshall:** I do notice in your department plan that you have identified, as your primary risk, the slow pace of implementation. Thank you very much for those answers. I would like to go on second round.

**Senator Eaton:** Minister, this may be off the mark, but I find it interesting. In your funding priorities, you made no mention of the military. Last week, we heard the Minister of Defence, and the day before the Minister of Global Affairs, talking about hard-power rebuilding our military, which some people consider is in crisis. As you know better than I, governments of both stripes have been unable to procure military equipment in a timely way. One government cancels the previous government's purchase, or things are stopped and stalled. Do you, as a Treasury Board, have any say in how the five ministries make procurements? Do you oversee any of the spending? How is that done? Do you have anything to do with it at all?

**Mr. Brison:** I'll start with Chrystia Freeland's speech last week in terms of Canada's role in the world and more robust foreign policy, followed by Minister Sajjan's announcement of the new defence strategy. This comes with a significant commitment of funding, a 70 per cent increase over the next decade, but you will also see reflected in the next budget and subsequent budgets significant increases in defence spending.

I was at a military family resource centre in Halifax on Friday. The family resource centres across Canada provide ongoing support to enlisted men and women in the Canadian Armed Forces, but also to their families and to veterans and their families. The comment made to me at that family resource centre was it was the first time they had ever seen families of military and veterans addressed in a defence strategy. This is something that is very, very important. We have heard, through the most extensive

du Trésor et celui des demandes budgétaires. Je crois que cela crée davantage de rigueur pour les deux processus, et le fait d'établir l'ordre correct nous aidera grandement.

Tout cela prendra du temps, comme toute autre démarche. Mais le fait d'établir l'ordre correct sera une grande étape de réalisée qui indiquera à toute la fonction publique que nous sommes sérieux. Je prends ce dossier au sérieux, tout comme notre premier ministre et notre gouvernement. L'ordre actuel des étapes est une partie du problème. Nous ne pouvons pas transmettre de message plus clair au ministère des Finances, au Conseil du Trésor et aux divers autres ministères et organismes concernant le processus budgétaire que de leur dire que nous voulons un processus plus logique et transparent au moyen de la réorganisation logique des étapes. Voilà une grande partie de notre travail.

Cela ne nie pas pour autant le besoin de continuer à renforcer les rapports. Il faudra donc travailler à la fois sur le plan politique et entre fonctionnaires.

**La sénatrice Marshall :** Je vois dans votre plan ministériel que vous avez repéré, comme risque primaire, une mise en œuvre lente. Merci beaucoup pour vos réponses. J'aimerais ajouter mon nom à la deuxième série de questions.

**La sénatrice Eaton :** Monsieur le ministre, je vais peut-être m'écarter du sujet, mais c'est un point qui m'intéresse. Dans vos priorités de financement, vous ne mentionnez aucunement la défense. La semaine dernière, nous avons entendu le ministre de la Défense et la ministre des Affaires mondiales qui parlaient de reconstituer la puissance forte de nos forces armées, dont la situation actuelle est considérée par certaines personnes comme en étant une de crise. Comme vous le savez mieux que moi, les gouvernements dirigés par les deux partis n'arrivent pas à s'approvisionner en équipements militaires de façon rapide. Un gouvernement résilie les achats du gouvernement précédent, ou encore les projets sont mis en suspens et restent au point mort. Le Conseil du Trésor a-t-il son mot à dire sur la façon dont les cinq ministères procèdent à l'approvisionnement? Exercez-vous un rôle de surveillance quant aux dépenses? Comment cela se passe-t-il? Y participez-vous d'une façon quelconque?

**M. Brison :** Je vais commencer par le discours de Chrystia Freeland prononcé la semaine dernière concernant le rôle du Canada sur l'échiquier mondial et une politique étrangère plus musclée, qui a été suivi par l'annonce faite par le ministre Sajjan sur la nouvelle stratégie de défense. Ces annonces ont été accompagnées de crédits importants, soit une hausse de 70 p. 100 sur les 10 prochaines années, mais vous verrez déjà des augmentations au poste des dépenses militaires dans le prochain budget et ceux qui suivront.

Vendredi dernier, j'étais dans un Centre de ressources pour les familles des militaires à Halifax. Les Centres de ressources pour les familles du Canada offrent un soutien permanent aux hommes et femmes des Forces armées canadiennes et aux anciens combattants, et également à leur famille. C'est lorsque j'étais dans ce Centre de ressources pour les familles qu'on m'a dit que c'était la première fois que les gens avaient entendu parler des familles des militaires et des anciens combattants dans une stratégie militaire. C'est quelque

consultations done on defence strategy, the importance for an effective military to consider the needs of military families and veterans' families. That's one differentiator.

On defence procurement, you raised an issue I have had both as a former Minister of Public Works and now at Treasury Board. I am now on the Cabinet Committee on Defence Procurement. Government procurement is murky, IT procurement is murkier and defence procurement is off-the-charts murky sometimes. I don't know what I have done to deserve it, but I seem to get involved in tough files over the years. Defence procurement is one of the toughest. It is highly technical and something where you are dealing with important needs to equip our men and women in uniform with the best equipment — not just for current but for future needs.

Today we have the evolution of technology to such an extent that we have to anticipate what the needs will be in 5 or 10 years, which could be completely different. That is one of the challenges we have. As a government, we recognize that defence procurement today — and how to go about it — has to be different than how things may have been done 10 or 20 years ago. We are seized with that reform. It involves not just defence but Public Services and Procurement Canada, Treasury Board and a group of ministers and public servants who are working to strengthen our ability to deliver the equipment that our men and women in uniform need and also to ensure that we are buying not just the right equipment for now but for the future. If you look at the potential for technology on defence, this is not an easy job. We are upping our game on it.

You are right that we inherit previous governments' commitments. We work within the confines of those commitments, as well as engaging in new procurement relationships.

But this is very different from when I was in cabinet 10 years ago dealing with some of these issues. It was a difficult file then. It is a more complex file today. We take it seriously and we want to get it right.

**Senator Eaton:** Have you thought of looking at what other countries like Australia, New Zealand, the U.K. and Germany do with their military procurement? They don't seem to have quite the trouble we do.

chose qui est extrêmement important. Grâce aux consultations les plus approfondies jamais effectuées sur la stratégie en matière de défense, nous avons entendu parler de l'importance, si on veut que les forces armées soient efficaces, de tenir compte des besoins des familles des militaires et des anciens combattants. Voilà une différence de taille.

Pour ce qui est des marchés publics de la défense, vous avez soulevé un problème que j'ai rencontré à la fois en ma qualité d'ancien ministre des Travaux publics, et maintenant à la tête du Conseil du Trésor. Je siège maintenant au comité du Cabinet sur l'approvisionnement en matière de défense. Le monde des marchés publics est opaque, celui des marchés pour les TI encore plus et celui de la défense est parfois tellement opaque que l'on n'y voit parfois presque rien. Je ne sais pas ce que j'ai fait pour mériter ça, mais je semble avoir eu droit à tous les dossiers coriaces au fil des ans. L'approvisionnement pour la défense est l'un des dossiers les plus difficiles. C'est extrêmement technique : des exigences précises pour équiper nos hommes et nos femmes en uniforme avec le meilleur matériel possible, afin de répondre non seulement aux besoins actuels, mais également futurs.

Aujourd'hui, la technologie évolue à un tel point que nous devons prévoir les besoins dans 5 ou 10 ans, qui pourraient être très différents. C'est l'un des défis auxquels nous sommes confrontés. Notre gouvernement doit reconnaître que les marchés publics de la défense d'aujourd'hui, et notre façon de faire, doivent évoluer par rapport à la façon dont on a procédé il y a 10 ou 20 ans. Nous sommes chargés d'effectuer la réforme. Cela ne concerne pas seulement la défense, mais également Services publics et Approvisionnement Canada, le Conseil du Trésor et un groupe de ministres et de fonctionnaires qui œuvrent afin de renforcer notre capacité d'offrir les équipements dont ont besoin nos hommes et femmes en uniforme et également pour nous assurer que nous achetons l'équipement qu'il faut non seulement aujourd'hui, mais également dans l'avenir. La tâche n'est point facile, notamment pour ce qui est des possibilités offertes par la technologie dans le domaine de la défense, mais nous nous améliorons.

Vous avez raison de dire que nous avons hérité des engagements des gouvernements antérieurs. Nous travaillons en respectant ces engagements, mais nous contractons également de nouveaux marchés.

Cependant, la situation est fort différente de celle que j'ai connue au sein du Cabinet il y a 10 ans lorsque nous étions saisis des mêmes dossiers. C'était déjà difficile à l'époque. Ce l'est encore plus aujourd'hui. Nous prenons les choses au sérieux et nous voulons faire les choses comme il se doit.

**La sénatrice Eaton :** Avez-vous songé à regarder ce que font d'autres pays comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni et l'Allemagne dans le domaine de l'approvisionnement militaire? Ces pays ne semblent pas avoir autant de difficultés que nous.

**Mr. Brison:** There are some good models on that. We have engaged, for instance, Steve Brunton, who is working with our government on shipbuilding. He has been deeply involved in shipbuilding procurement in the U.K., as an example. There are some good examples and there are best practices.

One of the things, when you are in a government and running a ministry, is that you are busy and under the tyranny of the immediate, but you have to find time to look not only ahead but also elsewhere for best practices from other places. That is something we as ministers are trying to do, namely protect the time and invest the efforts into looking at other models.

You, as senators, in terms of your research and your work, identifying what other countries are doing in some of these areas, can provide helpful public policy input to some of these complex challenges. I am being transparent with you. When we are dealing with the immediacy of government, sometimes it is tough to look at the broader picture. That is something we are doing, but any advice from you in this committee or senators broadly on this, and some of the research, would be encouraged and constructive and welcomed.

**Senator Woo:** Thank you for your presentation, Mr. Brison. Could you give us an update on the re-emergence from the ashes of the new Phoenix and how that is going. Paint a bit of a picture of what the impact has been of the many problems we have heard about, that is, the impacts on civil servants and perhaps impacts on collective bargaining agreements and how the government does things such as how it chooses its contractors. Paint that picture for us. This may be an opportunity also for Mr. Pagan, who has given us a letter of clarification, to weigh in on that question.

**Mr. Brison:** Sure. I mentioned earlier government procurement and IT procurement and defence procurement.

We have a responsibility as a government — we are the government — to fix this. We are working hard to do that. There was a working group recently appointed by the Prime Minister and I serve on that working group, which is chaired by Ralph Goodale. We are working with officials across departments, particularly PSPC, which runs the pay system of government.

First, you should never waste a good crisis in terms of lessons learned from this. Then I want to talk about the solutions.

Regarding lessons learned, you don't try to cut costs during an IT transformation. That goes for business or government. The Phoenix pay system implementation was an enterprise-wide IT implementation. These are complex by nature. The previous government — this is not a partisan comment but a statement of fact — in its desire to create an illusory surplus on the eve of an election, was finding ways to cut costs wherever they could. One of the things they did to save \$70 million per year, during the implementation of Phoenix, was to lay off 700 pay experts.

**M. Brison :** Il existe effectivement de bons modèles. Nous avons retenu les services, par exemple, de Steve Brunton, qui collabore avec notre gouvernement sur le dossier de la construction navale. Il connaît à fond les marchés de construction navale du Royaume-Uni, par exemple. Il existe de bons exemples et des pratiques exemplaires.

Lorsqu'on se retrouve au sein du gouvernement et on dirige un ministère, on est très occupé et sollicité de toutes parts, mais il faut trouver le temps de non seulement regarder vers l'avenir, mais également ailleurs afin de trouver des pratiques exemplaires venant d'autres pays. C'est ce que nous, les ministres, tentons de faire, c'est-à-dire nous réserver du temps et investir nos efforts afin d'examiner d'autres modèles.

Vous, les sénateurs, en ce qui concerne votre recherche et vos travaux, par exemple ce que font d'autres pays dans certains de ces domaines, vous pouvez nous aider en contribuant à la politique publique sur certains de ces domaines complexes. Je suis parfaitement honnête avec vous. Lorsque nous sommes saisis des besoins immédiats du gouvernement, il est parfois difficile d'avoir une vue d'ensemble. C'est quelque chose que nous faisons, mais nous vous encourageons à nous faire part de vos conseils, que ce soit de la part du comité ou des sénateurs en général, et d'effectuer vos recherches. Ce serait un apport constructif et salutaire.

**Le sénateur Woo :** Je vous remercie de votre exposé, monsieur Brison. Pouvez-vous nous faire une mise à jour sur le nouveau Phénix qui renaît de ses cendres et comment cela se passe. Je vous demanderais de nous décrire l'incidence des nombreux problèmes dont nous avons entendu parler, des difficultés qu'ont connues les fonctionnaires et peut-être des difficultés par rapport aux conventions collectives et comment le gouvernement procède pour choisir ses fournisseurs. Pouvez-vous s'il vous plaît nous en brosser un tableau? Ce serait peut-être l'occasion pour M. Pagan de participer, car il nous a fourni une lettre d'explication.

**M. Brison :** Bien sûr. J'ai parlé plus tôt des marchés publics, notamment dans le domaine des TI et de la défense.

Nous, c'est-à-dire le gouvernement, avons comme responsabilité de régler le problème. Nous nous y appliquons. Le premier ministre a constitué récemment un groupe de travail dont je suis membre, et dont le président est Ralph Goodale. Nous travaillons avec des représentants de tous les ministères, notamment SPAC, qui gère le système de paye du gouvernement.

Tout d'abord, ce qu'il ne faut jamais oublier, c'est qu'une crise constitue une occasion en or de tirer des leçons. Je vais ensuite vous parler des solutions.

En ce qui concerne les leçons que nous avons tirées, il ne faut jamais tenter de réaliser des économies lors d'une grande transformation informatique. Cela vaut autant pour le secteur privé que pour le gouvernement. La mise en œuvre du système de paye Phénix concernait le gouvernement entier. Ce genre de projet est déjà complexe. Le gouvernement antérieur, et ce n'est pas un commentaire partisan, mais bien un énoncé de fait, a voulu créer un excédent illusoire à la veille des élections, et cherchait à tout prix à réduire les frais là où il en avait la possibilité. Pour



These are the very people you need to maintain a system. When you are bringing in a new technology IT-based system, you ought to maintain the legacy system until the new system is working well. In efforts to cut costs, they made the decision to get rid of those 700 positions. We wound up — and we are now — spending a lot more than that to fix it. The real price is being paid by public servants across Canada, in departments and agencies, summer students in some cases and new entrants to the public service. They are suffering as a result of the problems with the Phoenix pay system.

From the outside, it looks like “just fix it.” However, I am impatient at the best of times. I think Renée and Brian, who sometimes receive my 5 a.m. emails, can tell you I am an impatient person. I am frustrated with the complexity of this problem, but I am and we are seized with fixing this. There is a systems issue in terms of a human resource issue, and it is across departments and agencies. There is the integration between people and the actual system.

We are engaging with IBM, the provider of the system. IBM needs to recognize that they have a vested interest in working closely with the Government of Canada and helping us fix this. IBM, as a sophisticated global company, needs to recognize that we, as the Government of Canada, are not just an important client for IBM but that there is reputational risk for IBM in not helping us fix this and doing everything they can to help us fix this.

Healthcare.gov in the U.S. was the worst IT failure in the U.S. government’s history, and the Obama government did not waste that crisis. They came up with a response of U.S. government digital services, including 18F, which was a fundamentally different approach to doing digital as government.

We are doing the same. We are moving forward to establish the Canadian digital services, and we will do digital better and we will provide world-class digital services to the employees of the Government of Canada and to the citizens of Canada.

But we have to fix Phoenix. As I said earlier, we, as Treasury Board, are the employer. I personally take this responsibility very seriously. We have a responsibility to fix this. IBM needs to be an active partner, working closely with us. They have, as the vendor of this technology, a responsibility to help us to fix this. My message to all partners in this, including private sector players like IBM, is that we need to work together and to apply our resources to fixing this. This is not a time for finger pointing. This is a time for getting it done. We have a world-class public service that deserves to be paid on time and accurately. We are going to get that done.

économiser 70 millions de dollars par année, il a notamment mis à pied 700 experts en rémunération pendant la mise en œuvre de Phénix.

Ce sont précisément les personnes indispensables à la maintenance d’un système. Pendant le rodage d’un système informatique fondé sur une technologie nouvelle, il faut conserver l’ancien tant que le nouveau ne fonctionne pas bien. Dans son désir de comprimer les coûts, l’ancien gouvernement a décidé de se débarrasser de ces 700 spécialistes. Pour finir, nous avons dépensé et dépensons beaucoup plus que ces économies pour réparer les pots cassés. Qui écope vraiment? Les fonctionnaires de partout au Canada, dans les ministères et les organismes, dans certains cas les étudiants embauchés pour l’été, et les nouveaux arrivés dans la fonction publique. Ils sont les victimes des problèmes qu’éprouve le système de paie Phénix.

De l’extérieur, la solution semble évidente : il suffit de réparer. Mais, déjà en temps ordinaire, je suis impatient. Renée et Brian, qui reçoivent parfois mes courriels de 5 heures du matin, peuvent le confirmer. La complexité du problème m’énervé, mais le désir de le résoudre s’est emparé de moi et de nous. Dans un problème de ressources humaines gît un problème de système qui touche tous les ministères et organismes. Il y a l’intégration entre l’humain et le système actuel.

Nous sommes en rapport avec IBM, le fournisseur du système, qui doit reconnaître qu’il a intérêt à collaborer étroitement avec le gouvernement du Canada et à l’aider à le remettre en état de marche. Ce ténor planétaire de son domaine doit reconnaître que nous, le gouvernement du Canada, ne sommes pas seulement un client important, mais qu’il y va de sa réputation s’il ne fait tout son possible pour nous aider.

Aux États-Unis, Healthcare.gov a été le pire échec informatique de l’histoire de l’administration fédérale américaine, et le gouvernement Obama n’a pas manqué de tirer les leçons de cette crise. Il a proposé une solution des services numériques du gouvernement américain, notamment 18F, qui était essentiellement une façon différente d’être un gouvernement numérique.

Nous l’imitons. Nous nous dirigeons vers la création de services numériques canadiens, nous nous y améliorerons et nous en fournirons de premier ordre aux fonctionnaires fédéraux et aux Canadiens.

Mais nous devons remettre Phénix en état de marche. Comme je l’ai dit, nous, du Conseil du Trésor, sommes l’employeur. Personnellement, je prends cette responsabilité très au sérieux. Cette remise en état de marche nous incombe. IBM, le distributeur de la technologie, doit y participer activement, en collaborant étroitement avec nous. Il lui incombe de nous y aider. Mon message, à tous nos partenaires, y compris ceux du privé comme IBM, est que nous devons travailler ensemble et appliquer nos ressources à la recherche d’une solution. Notre fonction publique de premier ordre mérite d’être rémunérée ponctuellement et exactement. Ce sera chose faite.

It is one of the most complex implementations that I have ever seen. It is one of the biggest pay system transformations ever conducted anywhere, and there were fundamental mistakes in the implementation. That doesn't obviate our need. We are the government. We have a responsibility to fix it. IBM, as the service provider, has a responsibility to work with us as a partner in this, and we are partnering with public service. We are working with them. I need the full engagement and support of public service unions. My message to our public service unions and my friends at PSAC and PIPSC is that there is no lack of will to fix this in our government. We need to partner with the public service unions, the public service and the private sector involved in providing this system to the Government of Canada. It is not a time to point fingers. It is the time to get this fixed, and that is exactly what we're going to do.

**Senator Woo:** Thank you, minister. If I could just follow up quickly — I know Mr. Pagan may want to jump in as well after this — I really appreciate your comment about not letting a good crisis go to waste. Just to clarify, do you feel that you have clearly identified where and what the problem was? You talked about the transition problems, maybe system problems themselves, maybe lack of understanding of the system. Are you confident that the collective “you,” the collective “we,” have understood what went wrong? If so, will there be a formal post-mortem, if I can put it that way, so that, again, the collective “we” can draw lessons from it and do what you said — not let a good crisis go to waste by coming up with some new ideas and new ways of doing things? Then maybe Mr. Pagan wants to jump in after that.

**Mr. Brison:** First, we have a greater clarity now on the mistakes made in the implementation and what happened. That is informing a way forward. Understanding what happened is easier than fixing these things sometimes.

We are putting every resource into fixing this, including engaging people who understand these systems and have worked in these kinds of transformations elsewhere, and identifying specifically individual changes that need to be made. We have put more resources. Parliamentary Secretary Steve McKinnon has recently announced some of the resources. I think it was \$142 million announced recently — \$116 million put into pay operations and \$26 million for a case management tool. I believe we will put more resources into fixing this than the amount that was saved by the previous government. We will because we have to fix this.

It is not just a matter of resources; it is applying the right resources to the right parts of the system. There is a human resource system across government. There's the data entry part of it and the integration to the system to ensure that the system is working well. There is the IT part of it.

C'est l'un des chantiers les plus complexes que j'aie vus, l'une des plus grandes transformations d'un système de paie jamais tentée, et sa mise en œuvre a été entachée d'erreurs fondamentales. Cela ne nous soustrait pas à notre devoir. Nous sommes le gouvernement. À nous de réparer le problème. IBM, le fournisseur du service, a la responsabilité de collaborer avec nous, en partenaire, et, ensemble, nous nous associons à la fonction publique. Nous collaborons avec eux. J'ai besoin de l'engagement et de l'appui sans réserve des syndicats de la fonction publique à qui je dis, ainsi qu'à mes amis de l'Alliance de la fonction publique du Canada et de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, que notre gouvernement est inflexible dans sa volonté de résoudre le problème. Nous devons nous unir aux syndicats de la fonction publique, à la fonction publique et au privé qui participent à la fourniture de ce système au gouvernement du Canada. Le temps n'est pas aux blâmes; il est à la résolution du problème, et c'est exactement ce que nous ferons.

**Le sénateur Woo :** Merci, monsieur le ministre. Si vous me permettez ce bref commentaire — je sais que M. Pagan voudra aussi intervenir — j'ai vraiment goûté votre observation sur une bonne crise dont on ne manque pas de tirer les leçons. Mais, petite précision que je demande, avez-vous l'impression d'avoir bien localisé et bien cerné la nature du problème? Vous avez parlé de problèmes de transition, peut-être de problèmes systémiques, peut-être même d'une compréhension insuffisante du système. Êtes-vous sûr que, collectivement, vous et nous avons bien compris ce qui s'est détraqué? Dans l'affirmative, y aura-t-il un bilan officiel, pour que, collectivement encore, nous puissions tirer les leçons et agir selon vos souhaits, pour que cette crise ne soit pas arrivée en vain et suscite des idées et des méthodes nouvelles? Peut-être qu'après, M. Pagan voudra intervenir.

**M. Brison :** D'abord, nous percevons maintenant mieux les erreurs commises pendant la mise en œuvre et leurs conséquences. Cela éclaire la voie à suivre. Il est parfois plus facile de comprendre les événements que d'appliquer une solution.

Nous consacrons toutes les ressources possibles à la résolution du problème, y compris embaucher des personnes qui comprennent ces systèmes, qui ont connu ces tribulations ailleurs et qui trouvent chacune des solutions à appliquer. Nous y avons consacré plus de ressources, et, récemment, le secrétaire parlementaire Steve McKinnon en a chiffré certaines. Je pense qu'il s'agissait de 142 millions de dollars : 116 dans les opérations de paie et 26 dans un outil de gestion des cas. Je crois que nous consacrerons plus de ressources à la réparation des pots cassés que ce qui était censé être économisé par le gouvernement antérieur. Nous le ferons, parce qu'il le faut.

Ce n'est pas seulement quantitatif; il faut appliquer les bonnes ressources aux bons endroits. Un système de ressources humaines est omniprésent dans toute l'administration fédérale. Il y a le module de saisie des données et l'intégration des données dans le système pour s'assurer de son bon fonctionnement. Il y a le module informatique.

On the broader issue of digital government, other countries have really changed how they do things. If you look at the U.K. government's digital services established in 2011, if you look at the U.S. government's digital services or Australia's, they went through some of these same big problems that we are going through. Governments do this. Sobey's, for goodness sake, had a \$100 million writeoff a few years ago on an IT issue. Companies do; governments do. But they fundamentally changed how they procure digital. The old style digital, the waterfall procurement style approaches, basically meant that you had one of 10 or 12 global IT companies that would work with you. They would tell you what they were going to do. You would get two years into the contract, and you'd discover that they would say, "You didn't really tell us that." You'd say, "We thought we had." So they say, "You're not a very good client," and we say, "You're not a very good server." It is like a bad marriage. You're two years into it and both have overestimated their capacities, and it's hard to get out of it.

In terms of modern digital, it is less blind marriages and more constant dating with more agile digital providers. This is not only good in terms of results for IT of government, it is also good as part of our innovation strategy because it enables smaller companies to participate in government IT procurement.

I had a meeting last week with Tobi Lütke from Shopify. He and I were talking about the idea, with our new government digital services, of developing an app for immigration. I have talked to Ahmad Hussen, our minister, and, right now, about 50 per cent of the Access to Information requests in to the Government of Canada are people checking the status of their immigration. The Access to Information regime was never designed for that. But think of it: Could we work with innovators like Tobi Lütke, who actually did immigrate to Canada, and work with Canadian digital services, the new digital delivery unit within Treasury Board, and with Immigration to develop that? These are the kinds of things we are looking at in terms of agile digital delivery.

Right now, Canadians are wondering why they can't get the same quality of digital services when they want to renew their passport that they get from Amazon when they buy a book. In the private sector, you are either digital or dead. In government, if you can't do digital services well, your relationship with your citizens is imperiled. Your connection to your citizens is jeopardized. We have a responsibility, in terms of providing world-class digital services, both to government employees, including getting paid on time, and also to citizens. We're going to get this done. But, on getting the Phoenix system, we have to make sure this one rises out of the ashes.

**Brian Pagan, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector, Treasury Board of Canada Secretariat:** Senator Woo alluded to a letter that has been circulated that simply clarifies comments and costs that I cited at my last appearance on

En ce qui concerne la question plus générale du gouvernement numérique, d'autres pays ont vraiment transformé leur façon de faire. Par exemple, les services numériques du gouvernement du Royaume-Uni établis en 2011 et ceux des États-Unis ou de l'Australie ont éprouvé les mêmes gros problèmes que les nôtres, actuellement. Les gouvernements n'y échappent pas. Même Sobey's, pour l'amour de Dieu, a dû essuyer une perte sèche de 100 millions de dollars, il y a quelques années, à cause d'un problème d'informatique. Ça arrive aux entreprises aussi. Mais tous, ils ont essentiellement changé leur façon d'obtenir des services numériques. Avant, dans la méthode en cascade, on obtenait les services d'une des dix ou douze grandes entreprises informatiques planétaires. Elle annonçait son programme de travaux. Deux ans après la signature du contrat, le client découvrait qu'elle lui reprochait de ne pas lui avoir tout dit, ce que le client niait. Ça se terminait, comme un mariage mal assorti, par des reproches réciproques. Deux ans après la signature du contrat et constat d'une surestimation des capacités de l'autre, il est difficile d'en sortir.

Dans la façon moderne, il y a moins de mariages où on ne connaît pas son partenaire et une fréquentation plus assidue des fournisseurs de services numériques les plus agiles. Cela ne favorise pas seulement l'obtention de bons résultats par l'État, mais cela cadre bien aussi avec notre stratégie d'innovation, vu que de petites entreprises peuvent participer aux marchés publics de services informatiques.

La semaine dernière, j'ai rencontré Tobi Lütke, de Shopify. Nous discutons de l'idée de développer, avec nos nouveaux services numériques de l'État, une application pour l'immigration. J'en ai parlé à notre ministre responsable, M. Ahmad Hussen, et, actuellement, la moitié des demandes d'accès à l'information que reçoit l'administration fédérale provient de personnes qui vérifient l'avancement de leur dossier d'immigration. Le régime d'accès à l'information n'a jamais été conçu à cette fin. Mais songez-y : pourrions-nous collaborer avec des innovateurs comme Lütke, un immigrant, avec les Services numériques canadiens, la nouvelle unité de prestations numériques du Conseil du Trésor, et avec Immigration pour en développer une? Voilà le genre d'idées que nous caressons pour la prestation numérique agile.

Actuellement, les Canadiens se demandent pourquoi ils n'obtiennent pas la même qualité de services numériques, pour le renouvellement de leur passeport, que celle qu'ils obtiennent du libraire Amazon. Dans le privé, c'est « Sois numérique ou meurs ». L'État qui ne peut pas fournir de services numériques voit sa relation avec les citoyens mise en péril. Il lui incombe d'en fournir de premier ordre à ses fonctionnaires, y compris de les rémunérer ponctuellement, et d'en fournir aussi aux citoyens. Nous y parviendrons. Mais nous devons nous assurer de faire renaître le système Phénix de ses cendres.

**Brian Pagan, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Le sénateur Woo a fait allusion à une lettre qui a circulé et qui clarifie simplement des observations et des chiffres que j'ai cités, à ma

May 31. I wanted to make sure that the record was clear. Senator Pratte had asked about the cost of collective bargaining, and, unfortunately, I did mix up the number.

The collective bargaining pattern is 1.25 per cent over four years. The retroactive cost of that was included in Supplementary Estimates (A), and that is \$625 million. The ongoing cost, the annual increment, is approximately \$875 million. That is a forecast because we need to conclude the remaining 13 or 14 per cent of collective bargaining.

With respect to Phoenix, at the time of my appearance, we had 19 tentative agreements. Six had been signed and were in the process of being implemented and processed through Phoenix. Three had actually been processed, and about 90 per cent of those three agreements has been successfully processed through the Phoenix system.

I just wanted to make sure that the committee understood those numbers.

**The Chair:** Mr. Pagan, thank you for responding. As always, you have shown great leadership in responding to our demands and requests from the senators.

Before I recognize Senator Forest, I would like to ask Senator Andreychuk to introduce herself. She just joined us.

**Senator Andreychuk:** Thank you. You have introduced me quite well. I am from Saskatchewan. It is good to see the minister again and again here.

**The Chair:** As matter of fact, it is his nineteenth appearance at committees since being at the ministry.

**Mr. Brison:** Senator Mockler, part of that comes from my respect for Parliament, for the Senate and for the house. Part of that comes from the fact I recently had my twentieth anniversary of my first election in 1997 on June 2. I spent 20 years being a parliamentarian, three as a member of a government, so almost 17 years in opposition. Not one of those years was wasted because parliamentarians, whether in the Senate or in the house, have an opportunity to make a difference in the lives of Canadians. We have to remind people of that every day. I hope that I provide some optimism to parliamentarians in both places when I say sincerely that there is a great opportunity we have individually and collectively to drive change as parliamentarians — not just as ministers but as parliamentarians.

**The Chair:** I can assure you, minister, as I introduce Senator Forest, that in public life, people don't care who you are until they know what you care for, and we know what you care for. I want to share that with you, from my experience in public life.

[Translation]

**Senator Forest:** Thank you for being here, Mr. Minister, and, above all, for your openness. My first question is about your new results-oriented framework. I was talking to Mr. Pagan when we were studying the supplementary estimates. Having administered

dernière comparution, le 31 mai. Je voulais tirer les choses au clair. Le sénateur Pratte m'avait questionné sur le coût des négociations collectives et, malheureusement, j'ai mêlé les chiffres.

Le taux général rattaché aux négociations collectives est de 1,25 p. 100 sur quatre ans. Le coût rétroactif inclus dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) est de 625 millions de dollars. Le coût constant, l'augmentation annuelle, est d'environ 875 millions de dollars. C'est une prévision, parce que nous devons conclure les 13 ou 14 p. 100 qui restent de négociations collectives.

En ce qui concerne Phénix, nous avons, au moment de ma comparution, 19 ententes provisoires : 6 avaient été signées ou étaient près d'être mises en œuvre et traitées par Phénix; 3 avaient été traitées, et Phénix les avait traitées avec succès à environ 90 p. 100.

Je tenais seulement à m'assurer que le comité comprenait ces chiffres.

**Le président :** Merci pour la réponse. Comme toujours, vous répondez avec beaucoup d'autorité à nos demandes et aux demandes de renseignements des sénateurs.

Avant que je n'accorde la parole au sénateur Forest, je voudrais demander à la sénatrice Andreychuk qui vient d'arriver de se présenter.

**La sénatrice Andreychuk :** Merci. Vous l'avez très bien fait. Je suis sénatrice de la Saskatchewan. Je suis heureuse de revoir le ministre et de le faire ici.

**Le président :** En fait, c'est sa 19<sup>e</sup> comparution devant un comité depuis qu'il est ministre.

**M. Brison :** Cette assiduité découle en partie de mon respect pour le Parlement, pour le Sénat et pour la Chambre. En partie aussi du fait que, dernièrement, le 2 juin, j'ai célébré le 20<sup>e</sup> anniversaire de ma première élection, en 1997. J'ai passé 20 ans au Parlement, 3 comme membre d'un gouvernement, ce qui fait près de 17 ans dans l'opposition. Aucune de ces années n'a été gaspillée, parce que les parlementaires, sénateurs comme députés, peuvent changer la vie des Canadiens. Nous devons le rappeler tous les jours. J'espère remplir d'optimisme les parlementaires des deux chambres quand, en toute sincérité, je déclare que, individuellement et collectivement, ils ont une occasion magnifique d'impulser le changement, et pas besoin d'être ministre pour le faire.

**Le président :** Sachez, monsieur le ministre, alors que je présente le sénateur Forest, que, dans la vie publique, on ne se soucie pas de qui vous êtes tant qu'on ignore ce dont vous vous souciez, et ça, nous le savons dans votre cas. C'est un vieux routier de la vie publique qui tient à vous le dire.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Merci, monsieur le ministre, de votre présence, et surtout de votre transparence. Ma première question concerne votre nouveau cadre axé sur les résultats. J'interpellerai M. Pagan lorsqu'on a étudié le budget supplémentaire. Pour avoir

budgets with many fewer zeros, but also with the objective of managing public funds more efficiently, I was very surprised to see that, two months after the budget was tabled, such a major sum could have been overlooked in such a short time. One of the things I recall was with the Department of Fisheries and Oceans, which needed an additional \$658 million in order to provide its clients with essential services. Then, I was just as astonished when a department like Indigenous and Northern Affairs was not able, at the end of a financial year, to find a use for \$1 billion when the needs are enormous.

Given those two cases, where are you in your initiative to implement a new results-oriented framework?

**Mr. Brison:** Thank you for the question. Our policy on results fundamentally changes our approach as a government. In the past, governments focused on the process, not on the results.

That's very important for our government and it's part of my mandate as minister. It's also the case for all the other ministers when they receive their mandate letters. Our ability to deliver results is important, because it is a priority for our Prime Minister. We have changed the results framework. In the past, the system was not clear and we did not have easy access to information. We are trying now to simplify the methodology and make it make sense. For instance, we determine the objectives for a given department or agency. After some months or a year, we look at the results. We have to have a clear idea of the objectives. This means that we have to fully understand the results. The indicators reflect the objectives of governments.

[English]

In the past, the indicators used may have made sense to someone within the government, but they didn't make sense to anybody outside of government. Part of it is more user-focused government, even in the development of the services we provide.

This goes back to an earlier conversation on the digital services as an example. One of the keys to quality digital services is understanding client needs. This is important too as we are developing results frameworks because we actually have to understand what Canadians want to know. What are their priorities? Is it speeding up a passport application? For a lot of Canadians, that is important. Is it the filing of their income tax? The biggest interaction Canadians have with their government is with income tax. What would be helpful to Canadians? We all know we have a complex tax system — some would say way too complex — but so is the process with which Canadians need to engage to fill out their taxes. How can we simplify that process?

[Translation]

You have a good grasp of the changes, but it's a —

administré des budgets avec beaucoup moins de zéros, mais aussi avec l'objectif d'assurer une gestion plus efficace des fonds publics, j'étais très surpris de constater, deux mois après le dépôt du budget, que dans un délai aussi court, on pouvait avoir échappé une telle somme. Je me souviens entre autres du ministère des Pêches et des Océans, qui avait besoin de crédits supplémentaires de 658 millions de dollars pour offrir des services essentiels à sa clientèle. D'autre part, j'étais d'autant plus étonné qu'un ministère comme celui des Affaires autochtones et du Nord, à la fin d'un exercice, n'ait pas été en mesure d'engager 1 milliard de crédits quand les besoins sont énormes.

Devant ces deux situations, où en êtes-vous avec votre démarche pour mettre en place un nouveau cadre de suivi axé sur les résultats?

**M. Brison :** Je vous remercie de votre question. Notre politique sur les résultats change fondamentalement notre approche en tant que gouvernement. Par le passé, les gouvernements se sont concentrés sur les processus et non sur les résultats.

Pour notre gouvernement, c'est très important, et cela fait partie de mon mandat en tant que ministre. C'est le cas aussi pour tous les autres ministres lorsqu'ils reçoivent leur lettre de mandat. Notre capacité à produire des résultats est importante, parce que c'est une priorité pour le premier ministre. On a changé le cadre des résultats. Dans le passé, le système n'était pas clair et nous n'avions pas facilement accès aux informations. On essaie maintenant de rendre la méthodologie plus simple et plus logique. Par exemple, on détermine quels sont les objectifs pour tel ou tel ministère ou agence. Après quelques mois ou un an, on examine les résultats. On doit faire preuve de clarté en ce qui concerne les objectifs. Il s'agit pour nous de bien comprendre les résultats. Les indices reflètent les objectifs des gouvernements.

[Traduction]

Dans le passé, les indicateurs pouvaient être compris d'un fonctionnaire ou d'un ministre, mais pas de quelqu'un de l'extérieur du gouvernement. L'explication, en partie, est que le gouvernement se soucie davantage des utilisateurs, même dans l'élaboration des services que nous fournissons.

Cela remonte à une discussion qui a eu lieu sur les services numériques, par exemple. L'une des caractéristiques essentielles des services numériques de qualité réside dans la compréhension des besoins des clients. C'est également important quand nous développons des cadres de résultats, parce que, en fait, nous devons comprendre ce que les Canadiens veulent savoir. Quelles sont leurs priorités? Est-ce d'accélérer le traitement d'une demande de passeport? Pour beaucoup d'entre eux, c'est important. Est-ce la production de leur déclaration de revenus? C'est leur principale interaction avec leur gouvernement. Qu'est-ce qui serait utile aux Canadiens? Nous savons tous que notre système fiscal est complexe, trop diraient certains. Mais il en est ainsi de leur déclaration de revenus. Comment la simplifier?

[Français]

Vous comprenez bien les changements, mais c'est un —

[English]

— work in progress. It is an ever-greening process and we will continue to modernize.

[Translation]

We will continue to modernize our processes, to follow up on our priorities, to provide better services and to produce results that reflect our mandate as a government. We will demonstrate that the priorities of the government reflect the priorities of Canadians.

[English]

Right now, there are hundreds or thousands of public servants writing reports as we speak. Thousands of public servants across government departments and agencies are writing reports that very few people read.

**Senator Pratte:** Fewer people read them than write them.

**Mr. Brison:** You have to question this.

I believe you have been briefed on Infobase, which is actually a significant step forward, but I think it could be made more user-friendly. The idea here is that we need to put the kind of information that is useful in useable formats that are easy to access, easy to understand and easy to analyze. If we, as a government, said our stated objective is to create one of the most opaque systems of reportage possible, we could not do any better than the one we inherited. That is not a partisan comment. It is just that, over periods of time, the system itself became less and less useful. We are changing that with the results frameworks. I think your committee has spent some time with Brian and Renée on this.

It also creates accountability for ministers and public servants. We are all in this together. Our objectives are now public, and there is a responsibility to get them done or, if there is some obstacle to getting something done, to be transparent as to what the obstacles are and to be open. I actually believe making government more open creates better government. When you share more of the information that you are using for decision-making with the public, they will better understand some of the decisions you're making. That goes back to the results framework.

In the U.S., at performance.gov, individual ministries and departments are listed in terms of what they are seeking to achieve and how they are doing. They did this in the U.K. too.

In government, when something is not going well, the culture is still one of secrecy. We know it's not going well, and then at some point there is an Auditor General's report or something and then everybody knows it wasn't going as well. My view is, on a more ever-greening basis, as things aren't going well, be open about the

[Traduction]

— chantier permanent, un renouveau perpétuel, et nous continuerons de nous moderniser.

[Français]

Nous allons continuer de moderniser nos processus, de donner suite à nos priorités, de fournir de meilleurs services et de produire les résultats qui reflètent notre mandat comme gouvernement. Nous allons démontrer que les priorités du gouvernement reflètent les priorités des citoyens.

[Traduction]

En ce moment même, des centaines ou des milliers de fonctionnaires de tous les ministères et organismes rédigent des rapports très peu lus.

**Le sénateur Pratt :** Moins de lecteurs que de rédacteurs.

**M. Brison :** Il faut s'interroger.

Je pense qu'on vous a informés sur Infobase, un véritable progrès, mais je pense qu'on pourrait en faciliter l'emploi. Il s'agit de rendre utilisables des renseignements utiles, dont l'accès, la compréhension et l'analyse sont facilités. Si nous, le gouvernement, avons dit que notre objectif officiel est de créer l'un des systèmes de rapports les plus opaques qui soient, nous n'aurions pas pu faire mieux avec celui dont nous avons hérité. Ce n'est pas du parti pris. Mais, au fil du temps, le système est devenu de moins en moins utile. Nous changeons tout cela grâce aux cadres des résultats. Je pense que votre comité a passé quelque temps sur cette question avec Brian et Renée.

Cela responsabilise aussi les ministres et les fonctionnaires. Nous sommes tous dans la même galère. Nos objectifs sont désormais publics, et nous sommes chargés de les atteindre ou, si un obstacle nous barre le chemin, nous avons l'obligation de le décrire franchement. Je crois fermement qu'un gouvernement qui devient plus transparent devient meilleur. Quand on communique au public une plus grande partie des renseignements qu'on utilise pour prendre des décisions, le public les comprend mieux. Cela revient au cadre des résultats.

Aux États-Unis, sur le site exposant le rendement de l'administration fédérale, performance.gov, on énumère les ministères et les services en fonction de leurs objectifs et du degré d'atteinte de ces objectifs. On a fait de même au Royaume-Uni.

Dans notre administration publique, la culture du secret continue d'entourer l'échec. Nous savons que quelque chose va de travers, mais, pour le confirmer, il faut, à un certain moment, un rapport du vérificateur général ou autre chose. À mon avis, dans un contexte de mise à niveau continue, il ne faut pas camoufler

things that aren't going well on something. Tell people why they are not going well — nobody expects us to be perfect — and to have this reportage on an ongoing basis, including mandate letters and things like that.

We are making progress as a government, and we are delivering. You will see, in the not-so-distant future, more public engagement or communication of our results framework, particularly around mandate. We want Canadians to be partners with us and to understand not only the progress we're making but also some of the challenges we are facing as citizens. I think that creates better government.

[*Translation*]

**Senator Forest:** I thank the minister for his answer.

I think one of your government's major initiatives is infrastructure, and it is going to take a huge effort to upgrade Canada's infrastructure. In terms of the work being done in the Senate, I think future report on infrastructure by the Standing Senate Committee on National Finance will be very inspiring.

Minister, here is my question. In 2016-17, the government spent almost half of what was planned. In 2017-18, it plans to spend almost \$8 billion, which exceeds the forecasts. In terms of tracking the results, is your department able to follow the pace of the investment semi-annually or quarterly? All the programs involve other partners. Of course, there are fixed programs such as the excise tax on gasoline, but there are infrastructure programs such as the small communities fund, in which the federal and municipal governments will be investing \$1 million each. Are you able to assess the overall impact of your investments in infrastructure? Are you accounting for the leverage effect of those investments?

**Mr. Brison:** Our government is trying everywhere to create appropriate programs that reflect the objectives of each investment. It is important to be able to demonstrate the results, and it is clear that when you invest in infrastructure, it creates economic growth. At the same time, we need to make the economy greener, to reduce our environmental footprint, to create jobs and to improve community conditions across the country.

We have often heard the expression “shovel ready”.

[*English*]

You can have a “shovel ready” project and be able to put money into a project in a riding, and people like me love cutting ribbons, but we also have to make sure they are “shovel worthy.” That's a higher standard than being able to make an announcement or cut a ribbon or have a sod-turning. Other countries have upped their game on this.

l'échec. Il faut le signaler, l'expliquer — personne ne s'attend à la perfection — régulièrement, y compris par des lettres de mandat et des documents semblables.

Notre gouvernement fait des progrès et remplit ses engagements. Vous verrez, dans un futur pas très éloigné, plus de communication au public de notre cadre des résultats, particulièrement en ce qui concerne notre mandat. Nous voulons que les Canadiens soient nos partenaires et qu'ils comprennent non seulement nos progrès, mais aussi certaines des difficultés que les citoyens éprouvent. Je pense que cela crée un meilleur gouvernement.

[*Français*]

**Le sénateur Forest :** Je remercie monsieur le ministre de sa réponse.

Je pense que l'un des grands chantiers de votre gouvernement, ce sont les infrastructures qui représentent un effort colossal pour remettre à niveau le parc d'infrastructures du Canada. En ce qui a trait au travail qui se fait au Sénat, je crois que le futur rapport sur les infrastructures du Comité sénatorial permanent des finances nationales sera très inspirant.

Monsieur le ministre, ma question est la suivante. En 2016-2017, le gouvernement a dépensé presque la moitié de ce qui était prévu. En 2017-2018, il prévoit dépenser près de 8 milliards, ce qui est au-delà des prévisions. Concernant le suivi des résultats, votre ministère est-il en mesure de suivre le rythme de l'investissement sur une base semestrielle ou trimestrielle? L'ensemble des programmes interpelle d'autres partenaires. Bien sûr, il existe des programmes fixes comme celui de la taxe d'accise sur l'essence, mais il y a des programmes d'infrastructures comme le Fonds des petites collectivités, dans lequel les gouvernements fédéral et municipaux investiront 1 million de dollars chacun. Êtes-vous en mesure d'évaluer l'impact global de vos initiatives d'investissement en termes d'infrastructures? Est-ce que vous comptabilisez l'effet de levier de ces investissements?

**M. Brison :** Partout notre gouvernement tente de créer des programmes pertinents qui reflètent les objectifs de chaque investissement. Il est important de pouvoir démontrer les résultats et il est clair que, lorsqu'on investit en faveur des infrastructures, cela crée de la croissance économique. Parallèlement, il faut rendre l'économie plus verte, réduire notre empreinte environnementale, créer des emplois et améliorer les conditions des communautés partout à travers le pays.

Nous avons souvent entendu l'expression « *shovel ready* ».

[*Traduction*]

On peut avoir un projet prêt à être mis en œuvre dans une circonscription et pouvoir y investir de l'argent; les gens comme moi adorent couper des rubans, mais encore faut-il s'assurer que le projet soit valable. La validité du projet constitue une norme plus élevée que le simple fait de pouvoir faire une annonce, de couper un ruban ou de lever une pelletée de terre. D'autres pays ont resserré leurs exigences à ce sujet.

Other countries have also done a better job — and I know this is something with which you are seized — of engaging pension funds in investing in infrastructure than we have done in Canada. The irony is there is a greater concentration of expertise in the financing of infrastructure in Canada than there is in any other country in the world. Whether it's CPPIB or Omers or Teachers or AIMCo or Caisse de Dépôt, these are pension funds building infrastructure around the world. They are doing so in places like Australia, for example, or in the U.K., because those countries have actually put together a public policy framework in which pension funds and institutional investors can partner with public funds to invest in infrastructure needs, fundamentally different than what we have done broadly in Canada.

We're investing a lot of money in infrastructure, \$180 billion in the next 10 years, but that is not going to fix Canada's infrastructure needs. We will not build the kinds of communities, the kinds of transportation infrastructure, that we need to fulfil our economic and social potential as a country without engaging some of the most sophisticated investors in the world — and I'm talking about global pools of capital, including our pension funds.

I sometimes hear the opposition talk about these pension funds as if they are robber barons or something. These are sophisticated investors. They do make money. You know where that money goes? It goes to pensioners. It goes to retired teachers. It goes to retired public servants. It goes to retired workers. Is that a bad thing?

What I find incomprehensible is why we are so complicit now in a situation where the retirement savings of Canadian workers are building world-class infrastructure in communities and places like Australia or Israel or Chile or the U.K., and we haven't done a good job in Canada enabling them to build better communities here with their money. The reality is that we can move the needle in terms of purely federal government money with provincial money, but most of the provinces are pretty broke. We can move the needle a little bit. But if we want to transform Canadian infrastructure, we have to be bold. That is one of the reasons why the infrastructure bank, and taking a fundamentally different approach to how we finance infrastructure, is important. This involves a shift in how we view infrastructure. We have a lot of sophistication in financing of infrastructure resident in Canada. We want to engage those sophisticated investors in building better infrastructure here in our own country. I feel very strongly about that.

[Translation]

**Senator McIntyre:** Minister, my thanks to you and your team for appearing before us today. I would like to touch briefly on the issue of the public service workforce. I understand that one of the

D'autres pays ont aussi mieux encouragé les régimes de pension à investir dans les infrastructures que ne l'a fait le Canada, et je sais que c'est un point auquel vous vous intéressez. L'ironie, c'est qu'il se trouve au Canada une concentration d'expertise en financement des infrastructures plus élevée que dans tout autre pays du monde. Qu'il s'agisse de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada, du Régime de retraite des employés de l'Ontario, du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants ou de la Caisse de dépôt, ces fonds de pension investissent dans les infrastructures aux quatre coins du monde. Ils investissent en Australie ou au Royaume-Uni, par exemple, car ces pays ont instauré un cadre de politique publique permettant aux régimes de pension et aux investisseurs institutionnels de s'associer à des fonds publics pour investir dans les infrastructures; c'est fondamentalement différent de la manière dont nous avons procédé de façon générale au Canada.

Nous investissons des fonds substantiels en infrastructure, soit 180 milliards de dollars sur un horizon de 10 ans, mais cela ne comblera pas les besoins du Canada en matière d'infrastructure. Nous n'édifions pas le genre de communautés ou d'infrastructures de transport dont nous avons besoin pour concrétiser le potentiel économique et social du pays si nous ne faisons pas appel aux investisseurs les plus compétents du monde, et je fais ici référence aux bassins mondiaux de capitaux, notamment à nos fonds de pension.

J'entends parfois l'opposition parler de ces fonds de pension comme s'il s'agissait de requins de la finance ou de quelque chose comme cela. Or, ce sont des investisseurs compétents. Ils font de l'argent, et savez-vous qui en profite? Les retraités. Cet argent va dans les poches des enseignants, des fonctionnaires et des travailleurs à la retraite. Est-ce une mauvaise chose?

Je trouve incompréhensible que nous nous fassions complices du fait que les économies de retraite des travailleurs canadiens servent à la construction d'infrastructures de calibre mondial dans des communautés de l'Australie, d'Israël, du Chili ou du Royaume-Uni, alors que nous ne leur permettons pas de le faire ici au Canada. Nous pouvons recourir au financement provincial au lieu de fournir un financement exclusivement fédéral, mais le fait est que la plupart des provinces sont pas mal à court d'argent. Nous pouvons donc modifier légèrement le mode de financement. Mais si nous voulons transformer les infrastructures canadiennes, nous devons oser. C'est une des raisons pour lesquelles la banque de l'infrastructure et l'adoption d'une approche fondamentalement différente au chapitre du financement des infrastructures sont importantes. Il faut voir les infrastructures d'un œil différent. Le Canada compte des investisseurs fort compétents sur le plan du financement des infrastructures et nous devons faire appel à eux pour construire de meilleures infrastructures dans notre pays. Je suis convaincu que c'est l'approche à adopter.

[Français]

**Le sénateur McIntyre :** Monsieur le ministre, merci de comparaître devant nous aujourd'hui et merci également à votre équipe. J'aimerais brièvement aborder la question de la



objectives of the secretariat is to ensure that the public service attracts and maintains a diverse workforce. However, has the secretariat developed a plan to attract and retain workers from underrepresented groups, that is, a workforce under the age of 30?

**Mr. Brison:** That is a good question. When our government was elected, our priority was to restore a culture of respect for the public service and make it more diverse. Progress has been made since, but much more needs to be done. Recently, a project called —

[English]

— “name-blind recruitment,” and this is a pilot project. Other jurisdictions have tried name-blind recruitment. What was discovered in studies — this was done in studies at U of T and in other jurisdictions — is that there is a bias during the recruitment process that causes people to eliminate or to favour some resumés over others largely based on the name. It created a situation where people would “whiten” their CVs in terms of their experiences, recognizing that there was a bias in terms of the system, to try to avoid that bias. There was a direct impact. When you put forward identical CVs with different names, the chances of one getting an interview versus another was impacted by their name. What is being tried in our government now, and this is being led by Treasury Board in several large departments, is a pilot around name-blind recruitment. This is important because it has the capacity to create a more diverse public service. A person’s name should never be a barrier to employment in the Government of Canada, and so we will learn from this pilot and intend to broaden and deepen it.

In terms of attracting millennials and young people, we need to change the way we do government. Government continues to be too hierarchical. I was told recently that when you apply to the public service, the application process is still 230 days. Well, 230 days to a millennial is a long time. We need to make it easier for people to come into the public service for periods of their life and to go back out. We need to take a page out of the books of some of the IT companies, where young people work today, in terms of flexibility.

I mentioned Shopify earlier. It is one of the Canada’s great successes. I have great respect for Tobi Lütke. I said to him recently, “You know, some of the people you have working here at Shopify, do you think we could get them to work for the Government of Canada?” He said, “Yeah. These are people who want to make a difference. They are really driven. They have a sense of values where they want to make a difference.” As President of the Treasury Board, I can’t offer them stock options, but I can offer them something better, and that is the opportunity to paint on a larger canvas and to make a difference in the lives of Canadians.

main-d’oeuvre dans la fonction publique. Je comprends que l’un des objectifs du secrétariat est de s’assurer que la fonction publique attire et maintient en poste une main-d’oeuvre diversifiée. Cela dit, le secrétariat a-t-il établi un plan afin d’attirer et de maintenir en poste des travailleurs issus de groupes sous-représentés, c’est-à-dire une main-d’œuvre de moins de 30 ans?

**M. Brison :** C’est une bonne question. Lorsque notre gouvernement a été élu, nous avons comme priorité de rétablir une culture de respect envers la fonction publique et de la rendre plus diversifiée. On a réalisé des progrès depuis, mais il y a encore beaucoup à faire. Récemment, on a mis en place un projet appelé—

[Traduction]

... « recrutement par CV anonyme ». Il s’agit d’un projet pilote. D’autres pays ont tenté l’expérience. Certaines études réalisées par l’Université de Toronto et dans d’autres pays ont permis de découvrir que les gens ont un parti pris qui fait en sorte qu’ils éliminent ou favorisent des CV au cours du processus de recrutement en se fondant en grande partie sur le nom. Certains candidats, conscients de l’existence de ce parti pris dans le système, « blanchissent » leur CV au chapitre de l’expérience pour tenter d’éviter d’en être victimes. Ce parti pris a des répercussions directes. Quand on présente des CV identiques portant des noms différents, le nom qui y figure influence les chances d’être convoqué à une entrevue. Le gouvernement tente maintenant d’adopter le recrutement par CV anonyme, et le Conseil du Trésor a lancé un projet pilote à cette fin dans plusieurs grands ministères. C’est important, car cette initiative a la capacité de favoriser la diversité au sein de la fonction publique. Le nom du candidat ne devrait jamais constituer un obstacle à l’emploi au gouvernement fédéral. Nous tirerons des leçons de ce projet pilote, que nous entendons élargir et approfondir.

Pour ce qui est d’attirer les milléniaux et les jeunes, nous devons modifier la manière dont nous faisons les choses au gouvernement. Ce dernier continue d’être trop hiérarchisé. On m’a indiqué récemment qu’il faut encore 230 jours pour traiter une demande d’emploi à la fonction publique. Eh bien, c’est long pour un jeune du millénaire. Nous devons faire en sorte qu’il soit plus facile pour les gens d’entrer à la fonction publique pour certaines périodes de leur vie et d’en sortir. Nous devons nous inspirer de la souplesse dont font preuve certaines entreprises de TI, où les jeunes travaillent aujourd’hui.

J’ai évoqué Shopify plus tôt, une des grandes réussites du Canada. J’éprouve le plus grand respect pour Tobi Lütke, à qui j’ai demandé récemment s’il pensait que nous pourrions attirer certains de ceux qui travaillent pour Shopify. Il m’a répondu par l’affirmative, soulignant que ces gens sont très dévoués et ont un sens des valeurs qui les pousse à vouloir changer les choses. À titre de président du Conseil du Trésor, je ne peux leur offrir d’actions, mais je peux leur proposer quelque chose de mieux : l’occasion d’agir à plus grande échelle et d’avoir une incidence dans la vie des Canadiens.

[Translation]

To renew our public service, we must attract young Canadians by giving them the opportunity to be part of the modernization of their country in order to better reflect their values. We want to give them a chance to make a difference in the quality of life of all Canadians. I think it is an attractive opportunity for young people. There is still much work to be done.

[English]

I'm passionate about this. This is important.

I want to say something in terms of diversity and young people. There are about 6,000 summer students working across the Government of Canada this summer in summer employment. Last summer, we started an indigenous youth summer jobs program. Last summer, it had 30 students. I met with some of them in the last few months and talked about the program and what we can do to expand it. This summer, it has 100. I cannot tell you how inspiring it is to talk to these indigenous youth from across Canada who are so excited to have an opportunity, even for summer, to work within the public service.

The question is what we can do to provide them with — I don't want speak about a career path implying it's only the public service — an opportunity to spend at least part of their lives serving Canadians. I believe in public service personally. I continue to be excited about it. Within the public service, not just as politicians but within the professional public service, there is the opportunity to make a difference, and young people like variety. When you work in the public service at the Government of Canada, you can work in fisheries, environment or finance for a period. You can work at the best place of all, Treasury Board, which gives you an opportunity to get a lot of insight into every part of it. There has never been a Treasury Board president more excited about Treasury Board than me. But I am genuinely excited. I could sit here all day, if I didn't have some other stuff going on, and talk to you about some of what we're doing at Treasury Board and the Government of Canada to make the Government of Canada a workplace of choice for young Canadians. We are going to get this done.

**The Chair:** Minister, I know that your staff is impatient to pull you out of this committee meeting. You have been here for an hour, minister. You have been overly generous with your time.

**Mr. Brison:** This will be the most enjoyable hour I have had all day. I enjoyed my engagement with this committee. In the autumn, when we come back to this place, we should think of sort of an informal setting, getting together and just talking.

[Translation]

Thank you for your patience with the quality of my French. I am a little rusty this morning because I sat in the House of Commons until midnight last night. When I'm tired, I get rusty. I

[Français]

Pour renouveler notre fonction publique, nous devons attirer les jeunes Canadiens en leur donnant l'occasion de participer à la modernisation de leur pays afin de mieux refléter leurs valeurs. On veut leur donner la chance de faire une différence dans la qualité de vie des citoyens partout au Canada. Je pense que c'est une occasion attrayante pour les jeunes. Il reste encore beaucoup de travail à faire.

[Traduction]

Ce point me passionne. C'est important.

Je veux dire quelque chose à propos de la diversité et des jeunes. Environ 6 000 étudiants occupent un emploi d'été au gouvernement fédéral cette année. L'an dernier, nous avons lancé un programme d'emploi d'été pour les jeunes Autochtones, qui a permis à 30 étudiants de travailler l'été dernier. J'ai parlé à certains d'entre eux au cours des derniers mois afin de discuter du programme et de ce que nous pouvons faire pour l'élargir. Cet été, 100 jeunes participent au programme. Je ne peux vous dire à quel point il est inspirant de parler à ces jeunes Autochtones canadiens qui débordent d'enthousiasme à l'idée d'avoir l'occasion de travailler à la fonction publique, ne serait-ce que le temps d'un été.

Ce qu'il faut se demander, c'est ce que nous pouvons faire pour leur offrir — je ne veux pas parler d'un cheminement de carrière, puisque ce n'est que la fonction publique — une occasion de passer au moins une partie de leur vie à servir la population canadienne. Personnellement, je crois à la fonction publique, qui m'enthousiasme encore. Au sein de la fonction publique, il est possible de changer les choses, pas seulement en qualité de politicien, mais aussi à titre de professionnel. Les jeunes aiment la variété. Quand on est à l'emploi de la fonction publique fédérale, on peut travailler dans les domaines des pêches, de l'environnement ou des finances pendant un certain temps. On peut travailler au meilleur endroit qui soit, le Conseil du Trésor, qui donne l'occasion d'en connaître les moindres recoins. Aucun président n'a jamais été aussi enthousiaste que moi à l'égard du Conseil du Trésor. Je déborde vraiment d'enthousiasme. Si je n'avais pas d'autres choses à faire, je pourrais vous parler toute la journée de ce que le Conseil du Trésor et le gouvernement fédéral font pour que la fonction publique fédérale soit un milieu de travail de choix pour les jeunes Canadiens. Nous y parviendrons.

**Le président :** Monsieur le ministre, je sais que votre personnel est impatient de vous faire quitter la séance. Vous êtes ici depuis une heure et vous nous avez très généreusement fait don de votre temps.

**M. Brison :** Cela aura été l'heure la plus agréable de ma journée. J'ai aimé discuter avec le comité. À l'automne, à notre retour, nous devrions envisager d'organiser une rencontre informelle, simplement pour parler.

[Français]

Je vous remercie de votre patience avec la qualité de mon français. Je suis un peu rouillé ce matin, car j'ai siégé à la Chambre des communes jusqu'à minuit hier soir. Quand je suis fatigué, je

have two three-year-old twin daughters: Rose and Claire. At home, we speak in French and English. My partner, Maxime, is a francophone from Drummondville. When I speak in French with my daughters, they tell me:

[*English*]

“Daddy, you speak English. Don’t speak French. You speak English.”

[*Translation*]

I say, “No, I am going to keep speaking to you in French, and from now on I will speak only in French.”

[*English*]

Then Claire comes up to me, pokes me in the chest and says, “Scott, listen to me. You speak English.” So I tell you, even my daughters are not always patient with my French, and I must say, you have been this morning, so thank you very much.

**The Chair:** Minister, as we conclude and we say thank you very much, we all have a common objective and our common objective goes by the acronym TAP — transparency, accountability and predictability for the fiscal framework of Canadians. We conclude by saying thank you very much for sharing your information and your vision with the Senate National Finance Committee.

(The committee continued in camera.)

suis rouillé. J’ai deux filles jumelles de trois ans : Rose et Claire. À la maison, nous parlons en français et en anglais. Mon conjoint, Maxime, est francophone de Drummondville. Quand je parle en français avec mes filles, elles me disent :

[*Traduction*]

« Papa, tu parles anglais. Ne parle pas français. Tu parles anglais. »

[*Français*]

Je leur réponds : « Non, je vais continuer à vous parler en français et, à partir de maintenant, je vais parler seulement en français. »

[*Traduction*]

Alors Claire s’approche, me met son doigt sur la poitrine et me dit « Écoute-moi, Scott. Tu parles anglais. » Je peux donc vous dire que mes filles ne sont pas toujours patientes quand je parle français, mais je dois dire que vous l’avez été ce matin, et je vous en remercie de tout cœur.

**Le président :** Monsieur le ministre, alors que nous concluons la séance et vous remercions beaucoup, nous avons tous un objectif commun. Cet objectif commun, c’est la transparence, la responsabilité et la prévisibilité dans le cadre fiscal des Canadiens. Nous concluons en vous remerciant beaucoup d’avoir communiqué vos informations et fait part de votre vision au Comité sénatorial permanent des finances.

(La séance se poursuit à huis clos.)





APPEARING

**Thursday, June 15, 2017**

The Honourable Scott Brison, P.C., M.P., President of the Treasury Board.

WITNESSES

**Thursday, June 15, 2017**

*Treasury Board of Canada Secretariat:*

Brian Pagan, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector;  
Renée LaFontaine, Assistant Secretary and Chief Financial Officer,  
Corporate Services Sector.

COMPARAÎT

**Le jeudi 15 juin 2017**

L'honorable Scott Brison, C.P., député, président du Conseil du Trésor.

TÉMOINS

**Le jeudi 15 juin 2017**

*Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :*

Brian Pagan, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses;  
Renée LaFontaine, secrétaire adjointe et dirigeante principale des  
finances, Secteur des services ministériels.