

SENATE



SÉNAT

CANADA

First Session  
Forty-second Parliament, 2015-16

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

## NATIONAL FINANCE

*Chair:*

The Honourable LARRY SMITH

---

Tuesday, November 15, 2016  
Wednesday, November 16, 2016

---

Issue No. 18

*Fifth meeting:*

Bill C-2, An Act to amend the  
Income Tax Act

and

*Tenth and eleventh meetings:*

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

and

*Second meeting:*

Study on such issues as may arise from time to time  
relating to federal estimates generally, including the  
public accounts, reports of the Auditor General  
and government finance

---

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

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

## FINANCES NATIONALES

*Président :*

L'honorable LARRY SMITH

---

Le mardi 15 novembre 2016  
Le mercredi 16 novembre 2016

---

Fascicule n° 18

*Cinquième réunion :*

Projet de loi C-2, Loi modifiant la Loi  
de l'impôt sur le revenu

et

*Dixième et onzième réunions :*

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

et

*Deuxième réunion :*

Étude sur les questions qui pourraient survenir  
occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du  
gouvernement en général, notamment les comptes publics,  
les rapports du vérificateur général et les finances publiques

---

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 Larry Smith, *Chair*

The Honourable Anne C. Cools, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

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

\*Ex officio members

(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

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

The Honourable Senator Enverga replaced the Honourable Senator Mockler (*November 15, 2016*).

The Honourable Senator Mockler replaced the Honourable Senator Maltais (*November 15, 2016*).

The Honourable Senator Maltais replaced the Honourable Senator Mockler (*November 14, 2016*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES  
FINANCES NATIONALES

*Président* : L'honorable Larry Smith

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

et

Les honorables sénateurs :

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

\* Membres d'office

(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité :*

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

L'honorable sénateur Enverga a remplacé l'honorable sénateur Mockler (*le 15 novembre 2016*).

L'honorable sénateur Mockler a remplacé l'honorable sénateur Maltais (*le 15 novembre 2016*).

L'honorable sénateur Maltais a remplacé l'honorable sénateur Mockler (*le 14 novembre 2016*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Tuesday, November 15, 2016  
(48)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:35 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Larry Smith, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Andreychuk, Bellemare, Cools, Cowan, Maltais, Marshall, Pratte and Smith (8).

*Other senator present:* The Honourable Senator Day (1).

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

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, October 6, 2016, the committee continued its study of Bill C-2, An Act to amend the Income tax Act. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 16.*)

**WITNESSES:**

*As an individual:*

Jack Mintz, President's Fellow, The School of Public Policy, University of Calgary (by video conference).

*Canadian Association of Retired Persons:*

Wanda Morris, Vice-President of Advocacy and Chief Operating Officer (by video conference).

Mr. Mintz and Ms. Morris made statements and answered questions.

At 10:36 a.m., the committee suspended.

At 10:40 a.m., pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee resumed in camera to examine a draft agenda (future business.)

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

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.*)

At 11:22 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

**ATTEST:**

\_\_\_\_\_

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le mardi 15 novembre 2016  
(48)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 35, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Larry Smith (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Andreychuk, Bellemare, Cools, Cowan, Maltais, Marshall, Pratte et Smith (8).

*Autre sénateur présent :* L'honorable sénateur Day (1).

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

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 6 octobre 2016, le comité poursuit son examen du projet de loi C-2, Loi modifiant la Loi de l'impôt sur le revenu. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 16 des délibérations du comité.*)

**TÉMOINS :**

*À titre personnel :*

Jack Mintz, chercheur émérite du recteur, École de politique publique de l'Université de Calgary (par vidéoconférence).

*Association canadienne des individus retraités :*

Wanda Morris, vice-présidente, Défense des droits et chef des opérations (par vidéoconférence).

M. Mintz et Mme Morris font chacun une déclaration et répondent aux questions.

À 10 h 36, la séance est suspendue.

À 10 h 40, conformément à l'article 12-16(1) d) du Règlement, la séance se poursuit à huis clos afin que le comité étudie un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

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

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.*)

À 11 h 22, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ :**

\_\_\_\_\_

OTTAWA, Wednesday, November 16, 2016  
(49)

[Translation]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:48 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Larry Smith, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Andreychuk, Ataullahjan, Bellemare, Cools, Eaton, Enverga, Marshall, Mitchell, Pratte and Smith (10).

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

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, January 27, 2016, the committee continued its study of such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*) (Topic: Estimates Reform Discussion Paper)

*APPEARING:*

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

*WITNESS:*

*Treasury Board of Canada Secretariat:*

Brian Pagan, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector.

Minister Brison and Mr. Pagan made statements and answered questions.

At 7:48 p.m., the committee suspended.

At 7:56 p.m., the committee resumed.

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

*WITNESSES:*

*Infrastructure Canada:*

Darlene Boileau, Assistant Deputy Minister, Corporate Services;

Marc Fortin, Assistant Deputy Minister, Program Operations.

OTTAWA, le mercredi 16 novembre 2016  
(49)

[Français]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 48, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Larry Smith (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Andreychuk, Ataullahjan, Bellemare, Cools, Eaton, Enverga, Marshall, Mitchell, Pratte et Smith (10).

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

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016, le comité poursuit son examen sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 2 des délibérations du comité.*) (Sujet : Document de consultation sur la réforme du budget des dépenses)

*COMPARAÎT :*

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

*TÉMOIN :*

*Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :*

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

Le ministre Brison et M. Pagan font une déclaration et répondent aux questions.

À 19 h 48, la séance est suspendue.

À 19 h 56, la séance reprend.

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

*TÉMOINS :*

*Infrastructure Canada :*

Darlene Boileau, sous-ministre adjointe, Services ministériels;

Marc Fortin, sous-ministre adjoint, Opérations des programmes.

At 7:57 p.m., Mr. Fortin made a statement and, together with Ms. Boileau, answered questions.

At 8:34 p.m., Ms. Boileau made a statement and answered questions.

At 8:40 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

À 19 h 57, M. Fortin fait une déclaration et, avec Mme Boileau, répond aux questions.

À 20 h 34, Mme Boileau fait une déclaration et répond aux questions.

À 20 h 40, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ :*

*La greffière du comité,*

Gaëtane Lemay

*Clerk of the Committee*

**EVIDENCE**

OTTAWA, Tuesday, November 15, 2016

The Standing Senate Committee on National Finance, to which was referred Bill C-2, An Act to amend the Income Tax Act, met this day at 9:35 a.m. in public to give consideration to the bill; and in camera for the consideration of a draft agenda (future business) regarding its study on the federal government's multi-billion dollar infrastructure program.

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

[*English*]

**The Chair:** Welcome to the Standing Senate Committee on National Finance, colleagues and members of the viewing public. The mandate of the committee is to examine matters relating to federal estimates generally, as well as government finance.

[*Translation*]

During the first hour of our meeting this morning, we will continue our study of Bill C-2, An Act to amend the Income Tax Act.

[*English*]

My name is Larry Smith, senator from Quebec, and I chair the committee. Let me introduce briefly the other members of the committee.

[*Translation*]

To my left is Senator Ghislain Maltais. To his left, Senator André Pratte.

[*English*]

Senator Joseph Day and Senator Jim Cowan.

Of course, representing the ladies strength and power, from Saskatchewan, Senator Raynell Andreychuk; and to her right, a famous individual from the Rock, Newfoundland. Senator Beth Marshall, former Auditor General.

Today, to comment on Bill C-2, An Act to amend the Income Tax Act, we have invited two witnesses.

We seem to have one witness present at this time. Sir, it's great to see you. They happen to be both in Toronto today. I'm not sure where our other witness is, but we're hopeful she will get out of the subway. I heard there is a subway delay.

We welcome Jack Mintz, President's Fellow, The School of Public Policy, University of Calgary. We're awaiting, from the Canadian Association of Retired Persons, their Vice-President of Advocacy and Chief Operating Officer, Wanda Morris.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mardi 15 novembre 2016

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales, auquel a été renvoyé le projet de loi C-2, Loi modifiant la Loi de l'impôt sur le revenu, se réunit aujourd'hui, à 9 h 35, en séance publique, pour examiner le projet de loi, puis à huis clos, pour examiner un projet d'ordre du jour (travaux futurs) concernant l'étude sur le programme de plusieurs milliards de dollars du gouvernement fédéral pour le financement des infrastructures.

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

[*Traduction*]

**Le président :** Je souhaite aux collègues et aux membres du public la bienvenue au Comité sénatorial permanent des finances nationales. Le mandat du comité consiste à examiner les questions liées au budget des dépenses fédéral en général, de même qu'aux finances publiques.

[*Français*]

Ce matin, pendant la première heure de notre réunion, nous poursuivons notre étude du projet de loi C-2, Loi modifiant la Loi de l'impôt sur le revenu.

[*Traduction*]

Je m'appelle Larry Smith. Je suis un sénateur du Québec et je préside le comité. Je vais présenter brièvement les autres membres du comité.

[*Français*]

À ma gauche, le sénateur Ghislain Maltais. À sa gauche, le sénateur André Pratte.

[*Traduction*]

Le sénateur Joseph Day et le sénateur Jim Cowan.

Bien entendu, représentant la force et le pouvoir des dames, la sénatrice Raynell Andreychuk, de la Saskatchewan, et à sa droite, une personne célèbre de Terre-Neuve, la sénatrice Beth Marshall, ancienne vérificatrice générale.

Aujourd'hui, pour vous parler du projet de loi C-2, Loi modifiant la Loi de l'impôt sur le revenu, nous avons invité deux témoins.

Il semble qu'un seul témoin soit présent à l'heure actuelle. Monsieur, c'est bon de vous voir. Ils sont tous les deux à Toronto aujourd'hui. Je ne sais pas trop où est l'autre témoin, mais nous avons bon espoir qu'elle pourra sortir du métro. J'ai entendu dire que le métro accusait un retard.

Nous souhaitons la bienvenue à Jack Mintz, chercheur émérite du recteur, École de politique publique de l'Université de Calgary. Nous attendons l'arrivée de Wanda Morris, vice-présidente de la défense des droits et chef des opérations de l'Association canadienne des individus retraités.

Thank you very much for being with us here this morning to speak to Bill C-2.

[*Translation*]

We look forward to hearing what you have to say about Bill C-2.

[*English*]

We would like to hear your opening remarks, and then we will have a question period.

Members, as you know, for the second part of our meeting, we will go in camera to discuss future business and future reports of the committee. Let's first get into and discuss Bill C-2.

Dr. Mintz, thank you very much for being with us. We appreciate it. You have the floor, sir.

**Jack Mintz, President's Fellow, The School of Public Policy, University of Calgary, as an individual:** Thank you very much, Mr. Chair. I'll give brief comments and am happy to take questions. I think I have been before this committee before on Bill C-2. I talked about the marginal tax rate changes under the bill.

Today, what I thought I would do in my brief comments is to make one particular point. Taking into account both Bill C-2 and future tax initiatives, my view is that I think we're going to be worrying about how much taxation is going to impact on middle class savings in this country. This happens in two ways. Higher taxes lead to lower after-tax income — economists might think of this as the income effect — thereby reducing both current consumption and savings needed for future consumption.

Second, high marginal tax rates on investment income make it more difficult for savers to accumulate wealth for retirement and contingency purposes, especially in the face of low interest rates and existing inflation.

On the first point, the reduction in the second marginal tax rate from 22 to 20.5 per cent will provide some benefits to middle income groups, at roughly \$350 for each individual and \$500 per couple. Those are individuals with incomes roughly between \$45,000 and \$90,000.

There is also some benefit to lower- and middle-income families with the new child tax plan in the sense that the benefits go up and their after-tax incomes will increase as a result. Those are two good things, in my view.

However, much of these benefits are routed by other tax increases, including the removal of some tax incentives. I'll talk about, particularly, the change to the Tax-Free Savings Account limits, the carbon tax beginning in 2018 and scheduled CPP payroll tax increases.

Merci beaucoup d'être venus discuter avec nous ici ce matin du projet de loi C-2.

[*Français*]

Nous sommes impatients d'entendre ce que vous avez à dire au sujet du projet de loi C-2.

[*Traduction*]

Nous aimerions entendre votre exposé, et nous aurons ensuite une période de questions.

Chers membres, comme vous le savez, pour la deuxième partie de notre rencontre, nous allons poursuivre nos travaux à huis clos pour discuter des travaux futurs du comité et des rapports qu'il devra soumettre. Commençons par discuter du projet de loi C-2.

Monsieur Mintz, merci beaucoup d'être ici avec nous. Nous l'apprécions. Monsieur, la parole est à vous.

**Jack Mintz, chercheur émérite du recteur, École de politique publique de l'Université de Calgary, à titre personnel :** Merci beaucoup, monsieur le président. Je ferai un bref exposé et c'est avec plaisir que je répondrai à vos questions. J'ai déjà présenté un témoignage au comité concernant le projet de loi C-2. J'ai parlé des changements proposés au taux marginal d'imposition dans le cadre de ce projet de loi.

Aujourd'hui, j'ai pensé souligner un élément particulier dans mon court exposé. Si l'on tient compte du projet de loi C-2 et des futures initiatives fiscales, j'estime que nous serons préoccupés par les répercussions de l'imposition sur l'épargne de la classe moyenne. Elles se révèlent de deux façons. La hausse des impôts entraîne une réduction du revenu après impôt — les économistes peuvent la considérer comme l'effet revenu — réduisant ainsi la consommation actuelle et les économies requises pour la consommation future.

Deuxièmement, des taux marginaux d'imposition élevés sur les revenus de placement font en sorte qu'il est plus difficile pour les épargnants de constituer un patrimoine pour bénéficier d'un revenu de retraite et pour parer aux imprévus, particulièrement face aux faibles taux d'intérêt et à l'inflation actuelle.

Concernant ce premier point, la réduction du deuxième taux marginal d'imposition de 22 à 20,5 p. 100 profitera aux groupes à revenu moyen, à hauteur d'environ 350 \$ par personne et 500 \$ par couple. Il s'agit de personnes dont le revenu se situe entre 45 000 \$ et 90 000 \$ environ.

Par ailleurs, les familles à revenu modique et moyen profiteront de la nouvelle prestation fiscale pour enfants, car la prestation sera plus élevée et leurs revenus après impôt seront ainsi accrus. À mon avis, ces deux choses sont bonnes.

Cependant, la plupart de ces avantages sont érodés par des hausses d'impôt, y compris l'élimination de certains incitatifs fiscaux. Je parlerai en particulier de la baisse de la cotisation maximale au compte d'épargne libre d'impôt, de la taxe sur le carbone de 2018 et de l'augmentation des charges sociales liées au RPC.

Overall, I expect taxes will, of necessity, rise over time as government spending has been ramped up, deficits enlarged and aging in society puts fiscal pressures on governments, reducing income available for households to save in the future.

On the second point, the existing tax system is highly unfair to savers. Savers have already paid taxes on earnings, yet get walloped by taxes on investment income, unless their savings are sheltered in RRSPs, pension plans and TFSAs. This double taxation results in savers paying more tax than consumers through their lifetime.

On top of this, savers pay tax on their nominal investment returns, which, in part, compensates savers for the loss and purchasing power of their wealth due to inflation. Governments also unfairly tax risky savings by taxing the gains but not fully sharing losses with investors. This increases the effective tax rate on risky investments.

Governments provide little relief for averaging except for timing RRSP deductions, and with the progressive tax system, investors with one-time receipt of income pay more tax than those who receive the same amount over a longer period.

Bill C-2 does lower the marginal tax rate for those with incomes between \$45,000 and \$90,000, as I mentioned. However, the reversal of the TFSA limit will result in a substantial amount of marginal savings being subject to tax on nominal investment returns. Further, increases in clawback rates for the child tax benefit plan will also increase marginal tax rates beyond 50 per cent for many income groups.

To accomplish income targets at retirement or a nest egg for contingencies, Bill C-2 will make it much harder for many savers to accumulate wealth for future purposes. Actions are needed to support savings, especially in this world with low interest rates. Once you take into account inflation, there is almost a negligible real rate of return on savings. This includes expanding RRSP, private pension and TFSA limits, and the reintroduction of averaging and some partial loss relief as in years past.

That concludes the comments that I wish to make at this time on Bill C-2.

**The Chair:** Thank you very much.

**Senator Marshall:** Thank you very much for your presentation.

En général, je m'attends à ce que l'impôt augmente forcément au fil du temps, car les dépenses publiques ont augmenté, les déficits sont plus élevés et le vieillissement de la population exerce des pressions financières sur le gouvernement, réduisant la part du revenu que les foyers pourront épargner dans l'avenir.

Concernant le deuxième point, le régime fiscal existant est très injuste envers les épargnants. Ces derniers ont déjà payé de l'impôt sur le revenu, mais ils doivent quand même payer beaucoup d'impôt sur les revenus de placement, à moins que leurs économies soient à l'abri dans des REER, des régimes de pension et des CELI. Cette double imposition fait en sorte que les épargnants paient plus d'impôt que les consommateurs au cours de leur vie.

En plus, les épargnants paient de l'impôt sur le rendement nominal de leurs investissements, ce qui dédommage partiellement les épargnants pour la perte de leur pouvoir d'achat en raison de l'inflation. Les gouvernements imposent également injustement les investissements risqués en imposant les gains, mais les pertes ne sont pas entièrement partagées avec les investisseurs. Le taux effectif d'imposition est ainsi accru pour les placements risqués.

Les gouvernements donnent peu de répit pour l'étalement du revenu, sauf en ce qui concerne les déductions au titre des REER, et avec le régime fiscal progressif, les investisseurs qui reçoivent un revenu ponctuel paient plus d'impôt que ceux qui reçoivent le même montant au cours d'une période plus longue.

Le projet de loi C-2 vise à abaisser le taux marginal d'imposition pour ceux dont le revenu se situe entre 45 000 \$ et 90 000 \$, comme je l'ai mentionné. Par contre, la baisse de la cotisation maximale au CELI fera en sorte qu'une part importante des épargnes sera assujettie à l'impôt sur le rendement nominal des investissements. En outre, les hausses des taux de récupération de la prestation fiscale pour enfants augmenteront également les taux marginaux d'imposition au-delà de 50 p. 100 pour bien des catégories de revenus.

Pour ce qui est d'obtenir le revenu visé à la retraite ou de disposer d'un bas de laine pour les imprévus, le projet de loi C-2 fait en sorte que bien des épargnants auront de la difficulté à amasser un patrimoine à des fins futures. Des mesures doivent être prises pour appuyer l'épargne, particulièrement dans un monde où les taux d'intérêt sont faibles. Si on tient compte de l'inflation, on constate que le rendement réel des épargnes est presque négligeable. Il faudrait augmenter le plafond des cotisations aux REER, aux régimes de pension privés et aux CELI, permettre de nouveau l'étalement du revenu et offrir une certaine compensation des pertes comme par les années passées.

Voilà qui conclut les remarques que je voulais faire au sujet du projet de loi C-2.

**Le président :** Merci beaucoup.

**La sénatrice Marshall :** Je vous remercie beaucoup pour votre présentation.

I want to talk about the tax cuts. Based on the material we have been provided with, it seems like the monetary benefit is greater at the top, over \$150,000 in taxable income a year. When the minister appeared before us and we asked him that question, he fell back on the child care benefit that is now being paid to families based on income.

I'm trying to look at this in a logical fashion. All of this spending is creating an increase in our deficit. We're now into deficit spending. We're borrowing money for the tax cuts because it's not revenue neutral, and we're borrowing money for the child care benefits.

It looks like future generations are going to be paying for this benefit. We're borrowing money to give to parents to raise their children, but those same children are going to be paying off the deficit. In some cases, it is going to be grandchildren, because the government is now into 50-year borrowing.

Would you have any comment on that? Am I looking at this correctly?

**Mr. Mintz:** I think that we have to be very concerned about where we're going with respect to public deficits and debt.

If you look at gross debt as a share of GDP for Canada — in fact, I was around the table at the Department of Finance when I was a Clifford Clark Visiting Economist in 1996 and 1997. At that time, the gross debt as a share of GDP reached a peak of over 130 per cent of GDP. Because of Canada running surpluses from 1997 to 2007, we actually brought down that gross debt as a share of GDP to as low as 80 per cent, which was pretty remarkable.

In fact, it was remarkable to run 10 years of surpluses. Not many governments have done that. I credit, particularly, the governments of Mr. Chrétien and Mr. Martin, and also the surpluses that did run under Mr. Harper prior to the financial crisis of 2008.

Not surprisingly, the global recession that happened in 2008-09, which hit Canada hard, did result in a ramp-up of deficits and debt at that point. We did start making some progress to move back to a balanced budget, which I think had actually happened in the period up to about 2015. In fact, I still think that we probably did balance by 2015 or 2014 or close to that point.

Now we're running deficits again, but if you look at gross debt — and this is all government debt that I have been talking about — it has now gone back to about 110 per cent of GDP compared to 80 per cent in 2007. Sorry; I think it was 90 per cent. My apologies on the number; I'm going by memory right now. Actually, it's now over 110 per cent of GDP, and that's moving up closer to the 135 number that we had at the height of our post-World War debt in 1994-95.

Je veux parler des réductions d'impôt. Selon les documents qui nous ont été remis, il semble que les avantages financiers sont plus élevés à l'échelon supérieur, à savoir un revenu imposable supérieur à 150 000 \$ par année. Lorsque le ministre a comparu devant le comité et que nous l'avons interrogé à ce sujet, il est revenu sur l'allocation pour enfants qui est maintenant versée aux familles en fonction du revenu.

J'essaie d'examiner la question de façon logique. Toutes ces dépenses créent une augmentation de notre déficit. Nous sommes maintenant dans une situation de déficit actif. Nous empruntons de l'argent pour les réductions d'impôt, car elles ne sont pas sans incidence sur les revenus, et nous empruntons de l'argent pour les prestations pour enfants.

Il semble que les générations futures paieront la note pour cet avantage. Nous empruntons de l'argent pour le donner aux parents qui élèvent des enfants, mais ces enfants rembourseront le déficit. Dans certains cas, ce seront les petits-enfants, car le gouvernement emprunte actuellement sur 50 ans.

Auriez-vous des commentaires à ce sujet? Mon approche est-elle bonne?

**M. Mintz :** Je crois qu'il y a de quoi nous inquiéter grandement en matière de déficits publics et d'endettement.

Lorsqu'on examine la dette brute en proportion du PIB pour le Canada — je dois dire que j'assistais aux réunions du ministère des Finances lorsque j'étais économiste invité Clifford Clark en 1996 et 1997. À l'époque, la dette brute en proportion du PIB avait culminé à plus de 130 p. 100 du PIB. En raison des excédents réalisés par le Canada de 1997 à 2007, nous avons en réalité réduit cette dette brute en proportion du PIB à aussi peu que 80 p. 100, ce qui est plutôt remarquable.

En fait, c'était remarquable d'enregistrer des excédents pendant 10 ans. Très peu de gouvernements l'on fait. Je donne le crédit en particulier aux gouvernements de M. Chrétien et de M. Martin, et aussi à celui de M. Harper, qui a lui aussi enregistré des excédents avant la crise financière de 2008.

Évidemment, la récession mondiale qui s'est produite en 2008-2009, laquelle a durement frappé le Canada, a entraîné une accélération des déficits et de la dette à ce moment-là. Nous avons commencé à faire des progrès pour revenir à l'équilibre budgétaire, ce qui, je crois, s'est produit durant la période allant jusqu'à environ 2015. En fait, je crois toujours que nous avons probablement rétabli l'équilibre budgétaire en 2015 ou 2014 environ.

Maintenant, nous sommes à nouveau déficitaires, mais si vous regardez la dette brute — et je parle de la dette gouvernementale dans son ensemble — elle est revenue à près de 110 p. 100 du PIB comparativement à 80 p. 100 en 2007. Désolé, je crois que c'était 90 p. 100. Je m'excuse pour les chiffres; je réponds de mémoire pour le moment. En réalité, elle est maintenant supérieure à 110 p. 100 du PIB, et cela nous rapproche du 135 p. 100 que nous avons en 1994-1995, le pourcentage le plus élevé depuis la Seconde Guerre mondiale.

My comment about aging is very important. We do have a number of age-related expenditures: Old Age Security and health expenditures, particularly. As we know, the biggest expenditures in a person's life are after the age of 65, especially after 75 years of age these days. Also, we know that when you change the portion of the population post-retirement relative to those who are working, tax GDP ratios will naturally fall over the next number of years because people pay less tax when they are retired, especially under the Canadian tax system, compared to people who are working. As a result, you will have a bigger gap between spending per capita and taxes per capita as society ages over the next decade or two.

This is going to put more pressure on deficits. That's my comment. With the ramp-up in program spending that has occurred since last year and the expected program expenditures now that the Department of Finance no longer has a fiscal anchor to worry about, we will see significant tax increases down the road or major cuts to spending as we have to deal with this deficit problem that will be looming, as well as a very high debt ratio that we will likely get back into if we continue our pace.

**Senator Marshall:** So we can't borrow forever. At some point and time, we will have to have some pain to pay up.

**Mr. Mintz:** That is correct.

**The Chair:** Welcome to Ms. Morris. We thank you for your presence. We heard you got caught in the subway. I hope everything is okay and that you were able to escape.

**Wanda Morris, Vice-President of Advocacy and Chief Operating Officer, Canadian Association of Retired Persons:** Actually, what happened is I had the Ottawa address, so I was at 140 Wellington in Toronto. I'm happy to be here now.

**The Chair:** That's great. That's something I would probably do. Congratulations, and thank you for being with us.

Would you like to give us a comment, if you have a quick opening statement, and then we'll get back into the discussion with yourself and Dr. Mintz?

**Ms. Morris:** Absolutely. I am Wanda Morris, Vice President of Advocacy at CARP.

Clearly, financial security to Canadians as we age is a top priority for our organization. We represent about 300,000 individuals across the country.

Mon commentaire concernant le vieillissement de la population est très important. Nous avons de nombreuses dépenses liées au vieillissement. Il y a en particulier les dépenses relatives à la Sécurité de la vieillesse et à la santé. Comme nous le savons, les plus grandes dépenses d'une personne surviennent après l'âge de 65 ans, surtout après 75 ans de nos jours. Nous savons également que lorsqu'on change la proportion de la population retraitée par rapport à la population active, les ratios impôts-PIB chutent naturellement au cours des années suivantes parce que les gens paient moins d'impôt lorsqu'ils sont à la retraite, particulièrement dans le cadre de notre régime fiscal, comparativement aux gens qui travaillent. Par conséquent, vous aurez un plus grand écart entre les dépenses par habitant et les impôts par habitant à mesure que la société vieillira au cours des dix ou vingt prochaines années.

Cette situation mettra plus de pression sur les déficits. C'est ce que je crois. En raison de l'augmentation des dépenses de programmes depuis l'an dernier et des dépenses de programmes prévues, maintenant que le ministère des Finances n'a plus à s'inquiéter d'une cible budgétaire, nous verrons plus tard d'importantes augmentations des impôts ou d'importantes réductions des dépenses pour régler le problème du déficit qui se profilera à l'horizon, ainsi qu'un endettement très élevé si nous poursuivons à ce rythme.

**La sénatrice Marshall :** Nous ne pouvons donc pas emprunter éternellement. À un certain moment, nous devons souffrir un peu pour rembourser la dette.

**M. Mintz :** C'est exact.

**Le président :** Je souhaite la bienvenue à Mme Morris. Nous vous remercions de votre présence. Nous avons entendu dire que vous étiez prise dans le métro. J'espère que tout va bien et que vous avez pu en sortir.

**Wanda Morris, vice-présidente, Défense des droits et chef des opérations, Association canadienne des individus retraités :** En fait, ce qui s'est produit, c'est que j'avais l'adresse d'Ottawa, alors j'étais au 140, rue Wellington à Toronto. Je suis heureuse d'être ici maintenant.

**Le président :** Excellent. C'est quelque chose qui m'arriverait probablement. Félicitations, et merci d'être avec nous.

Aimeriez-vous nous faire part de vos commentaires, si vous avez une brève déclaration préliminaire, ensuite nous reviendrons à la discussion avec vous et M. Mintz?

**Mme Morris :** Absolument. Je suis Wanda Morris, vice-présidente de la défense des droits à l'Association canadienne des individus retraités.

Il est évident que la sécurité financière des Canadiens, comme nous vieillissons, constitue l'une des principales priorités de notre organisation. Nous représentons environ 300 000 personnes à travers le pays.

In February of 2015, we polled our members. At that point — it had not happened yet — there was an anticipated increase in TFSAs. We polled our members as to whether they would support such an increase. Not surprisingly, two thirds of our members, at that time, did support an increase. In fact, 81 per cent of them mentioned that they contributed to a TFSA.

In that survey, we asked a couple of other retirement questions. Seventy-one per cent said that they wanted changes to RRIFs to avoid outliving their savings, and over four out of five said that the government should encourage saving, not spending, in terms of government policy direction.

The trick is with a question like this: Do you want more of a particular benefit? The answer is just about always going to be yes. So we recently — it hasn't closed yet, but I have some preliminary numbers — asked a different question where we gave people six potential tax-free form options and asked them to rank them in order of interest from one to six. The most popular one, with 49 per cent of respondents ranking it as either their first or second choice, was removing the mandatory withdrawals on RRIFs. That's something that we hear from our members very significantly. The second one, with 43 per cent ranking it either first or second, was to follow through with the government's promise of a special index for seniors on OAS and CPP.

Returning TFSAs to the previous limit was tied for third, with about 38 per cent of people saying that that was either first or second. It tied right along with keeping the OAS age at 65, rather than returning it to 67.

For completeness, I'll share the two other questions that we asked: Are you interested in spousal RRSP splitting? That received 29 per cent support as either a first or second choice. Increases to the RRSP limit received 9 per cent support.

I will simply share that data and be happy to answer any questions.

**The Chair:** Thank you very much.

**Senator Marshall:** I have a brief question. When you were ranking those six items, were explanations provided? You said they would like to remove the mandatory withdrawal on RRIFs. Is that because people are living longer? Would you know why that was ranked second or third?

**Ms. Morris:** That was actually ranked first. Absolutely, we hear about this from our members a lot.

En février 2015, nous avons consulté nos membres. À ce moment-là — la situation n'avait pas encore changé —, nous nous attendions à une augmentation du plafond des cotisations au CELI. Nous avons consulté nos membres afin de déterminer s'ils appuieraient une telle augmentation. Comme on pouvait peut-être s'y attendre, les deux tiers de nos membres appuyaient alors une augmentation. En fait, 81 p. 100 d'entre eux ont indiqué qu'ils contribueraient à un CELI.

Dans ce sondage, nous avons posé d'autres questions liées à la retraite. Soixante-et-onze pour cent de nos membres ont dit qu'ils voulaient que des changements soient apportés aux FERR afin d'éviter d'épuiser leurs économies, et plus de quatre personnes sur cinq ont dit que le gouvernement devrait encourager l'épargne, et non les dépenses, dans le cadre de ses politiques.

Le problème est une question comme celle-ci : Voulez-vous en obtenir plus d'un avantage particulier? La réponse sera presque toujours oui. Récemment, nous avons donc posé une question différente — nous n'avons pas encore les données finales, mais j'ai des chiffres préliminaires — où nous avons présenté aux gens six avantages non imposables et nous leur avons demandé de les classer en ordre d'intérêt. Le plus populaire, avec 49 p. 100 des répondants le classant comme leur premier ou deuxième choix, était l'élimination des retraits obligatoires des FERR. C'est un commentaire dont nos membres nous font part très souvent. Le deuxième, avec 43 p. 100 des répondants le classant en premier ou en deuxième, était le respect de la promesse du gouvernement d'établir un indice spécial pour les aînés qui bénéficient de la SV et du RPC.

Ramener le plafond des cotisations au CELI à ce qu'il était et maintenir à 65 ans l'âge d'admissibilité à la SV plutôt que de le ramener à 67 ans sont deux avantages qui figurent en troisième place. Trente-huit pour cent des gens les ont classés en premier ou en deuxième.

Pour compléter le tableau, je vais vous faire part des deux autres questions que nous avons posées : Le fractionnement des REER entre conjoints vous intéresse-t-il? Cette question a reçu un appui de 29 p. 100 comme premier ou deuxième choix. L'augmentation du maximum déductible au titre des REER a reçu un appui de 9 p. 100.

Je voulais simplement vous faire part de ces données. Je serai heureuse de répondre à vos questions.

**Le président :** Merci beaucoup.

**La sénatrice Marshall :** J'ai une brève question à poser. Lorsqu'il s'agissait de classer ces six éléments, des explications étaient-elles fournies? Vous avez dit que les gens aimeraient qu'on élimine les retraits obligatoires des FERR. Est-ce parce qu'ils vivent plus longtemps? Sauriez-vous pourquoi ce point s'est retrouvé au deuxième ou troisième rang?

**Mme Morris :** Il était en fait classé en premier. Nos membres nous en parlent très souvent.

As you're aware, there are mandatory withdrawal rates from RRIFs. While they have been reformed recently, our members don't think that reform went far enough. They would like it to be completely removed. The reasons are two-fold. One is that the returns that people can safely get on investments are getting smaller and smaller, so they want to keep money in their RRIFs longer. Secondly, withdrawal from a RRIF is often tied to spending, and there is a perception that they can safely spend the amount they withdraw. I realize that they have the flexibility to not spend what they withdraw, but there seems to be a behavioural tie-in. They are very concerned about outliving their savings.

**Senator Marshall:** Thank you.

**Senator Cowan:** Welcome. I appreciate your comments this morning. My question is for Dr. Mintz.

We know our economy is inextricably bound up with the economy of our neighbour to the South. Without commenting on the recent election results south of the border, as policymakers in Canada, as we decide on tax policy and tax rates, how conscious do we need to be of what is happening south of the border? How closely do we need to monitor, if not follow, the tax regime in terms of tax rates south of the border?

**Mr. Mintz:** Thank you very much Senator Cowan.

Actually, I think we will have to be on guard for two things that might occur in the United States after the recent election. The first is one that I think a lot of the people in the financial sector believe might happen, and that's possible "reflation" in the United States, as we'll see much bigger spending and deficits and tax cuts as a result of both the election of President Trump and the Republicans holding the Senate and the House of Representatives. In fact, Republicans in the past, as we saw under Reagan in the early 1980s and under George W. Bush in the early 2000s, weren't afraid to create bigger deficits, partly on the presumption that if they run big deficits and create more debt, it makes it harder for future Democratic governments to increase spending. So this is a well-known argument that goes to the past.

As a result, if there is some reflation and higher interest rates in the United States, that's going to put pressure on Canada in terms of how we respond. The good news is that any fiscal action taken in the United States that increases nominal GDP, in both inflation and real growth, will be good for Canada as we are major exporters to the United States. That will potentially lead us to eventually tighten up on our monetary policy and increase interest rates as well. Of course, that will be good for savers because they are getting badly hit by the low interest rate environment today.

Comme vous le savez, il y a des retraits obligatoires des FERR. Bien qu'ils aient fait l'objet d'une réforme dernièrement, nos membres ne croient pas que la réforme allait assez loin. Ils aimeraient qu'ils soient complètement éliminés. Deux raisons peuvent expliquer cela. L'une d'elles est que les rendements que les gens peuvent être certains d'obtenir sur leurs investissements diminuent de plus en plus, alors ils veulent conserver l'argent dans leurs FERR plus longtemps. Deuxièmement, le retrait d'un FERR est souvent lié aux dépenses. Les gens croient qu'ils peuvent dépenser sans hésitation le montant qu'ils retirent. Je sais qu'ils ont la possibilité de ne pas le dépenser, mais il semble y avoir un lien comportemental. Ils craignent beaucoup d'épuiser leurs économies de leur vivant.

**La sénatrice Marshall :** Je vous remercie.

**Le sénateur Cowan :** Bienvenue. J'apprécie vos remarques ce matin. Ma question s'adresse à M. Mintz.

Nous savons que notre économie est étroitement liée à celle de notre voisin du Sud. Sans commenter les derniers résultats électoraux au sud de la frontière, pouvez-vous nous dire dans quelle mesure nous devons nous préoccuper de ce qui se passe au sud de la frontière, en tant que décideurs, alors que nous devons élaborer la politique fiscale et fixer les taux d'imposition? Dans quelle mesure devons-nous suivre l'évolution des taux d'imposition au sud de la frontière, voire adopter les mêmes taux?

**M. Mintz :** Merci beaucoup, sénateur Cowan.

À vrai dire, je crois que nous devons faire preuve de vigilance face à deux choses qui peuvent se produire aux États-Unis après les dernières élections. La première en est une qu'à mon avis bien des gens du secteur financier croient possible, et il s'agit d'une « reflation » éventuelle aux États-Unis, car nous verrons des dépenses et des déficits bien plus grands ainsi que des réductions d'impôt en raison de l'élection du président Trump et du fait que les républicains détiennent la majorité au Sénat et à la Chambre des représentants. En fait, les républicains, dans le passé, comme nous l'avons constaté avec Reagan au début des années 1980 et sous George W. Bush au début des années 2000, n'avaient pas peur de créer de gros déficits, partiellement en présumant que s'ils accumulaient de gros déficits et créaient plus d'endettement, les futurs gouvernements démocrates auraient plus de difficulté à augmenter les dépenses. Il s'agit donc d'un argument bien connu qui remonte au passé.

Par conséquent, s'il y a une certaine reflation et des taux d'intérêt plus élevés aux États-Unis, la pression sera ainsi accrue sur le Canada quant aux mesures à prendre. La bonne nouvelle est que toute mesure fiscale prise aux États-Unis qui augmente le PIB nominal, en raison de l'inflation et de la croissance réelle, sera bonne pour le Canada, car nous sommes un grand exportateur vers les États-Unis. Ceci pourrait potentiellement nous amener à resserrer notre politique monétaire et aussi augmenter nos taux d'intérêt. Bien sûr, cela sera avantageux pour les épargnants, car ils sont durement touchés par les faibles taux d'intérêt actuels.

On the other side of it are potential tax cuts. President Trump has talked about a 15 per cent corporate income tax rate. We have to remember that there were both Republican and Democrat proposals to reduce corporate rates to the range of 20 to 25 per cent, depending on which package one wants to talk about. This is actually an area where I could see very quick action taken, even in the next 100 days, on corporate tax reform.

Major personal tax cuts are being considered by and proposed by Trump, and they could also happen. That would potentially lead to a reduction in the federal personal tax rate, the top rate, from 39 per cent down to 33 per cent, which doesn't include the state rates, but that would bring it up another 5 or 6 points at most. If you remember, Canada now has an average marginal tax rate at the top end that is, in U.S. dollars, around \$150,000 when that top rate hits. The top rate in Canada is now 53 per cent on average, which is fourth highest amongst OECD countries. This is going to have a significant impact on potential attraction of talent to Canada but also keeping our talent in Canada as the U.S. economy could potentially rev up as a result of these tax reductions.

As we saw in 1986 when the U.S. government undertook Reagan tax reform, which led to very substantial reductions in both the corporate rate and the personal tax rate, there was quite a reaction in Canada that we had to do something to deal with the competitive pressures that the tax reform would have on Canada. We already planned on and in fact implemented half of the corporate tax reform that was consistent with the U.S. reform. That pushed us to make sure we did the rest of that reform after 1986, but we then engaged in personal tax reform that was not planned in Canada when the U.S. undertook such a dramatic reduction in their personal tax rates compared to what they previously had.

We'll have to see. It's very early to tell what is going to happen. It is only speculation right now. But I think it's something we probably will need to respond to if these things do happen in the future.

**Senator Andreychuk:** Thank you, Dr. Mintz. As usual, I can understand what you're saying. That is helpful for someone who doesn't think about the finances but thinks about foreign policy and policy statements.

I want to clarify one point. You were saying that these moves in Bill C-2 and others would hurt what you called "risky business." I would like clarification of what you mean by that, because the debate on the other side on our trade, which we're so dependent on, is that we are risk averse or very

En revanche, il y a un allègement fiscal potentiel. Le président Trump a parlé d'un taux d'imposition du revenu des sociétés d'environ 15 p. 100. N'oublions pas que les républicains et les démocrates ont tous les deux proposé de réduire les taux des sociétés pour les ramener entre 20 et 25 p. 100, selon les cas. Cet aspect en est un où des mesures pourraient être prises très rapidement, même au cours des 100 premiers jours, dans le cadre de la réforme de l'impôt des sociétés.

Trump envisage et propose d'importantes réductions de l'impôt sur le revenu des particuliers, qui pourraient aussi être mises en œuvre. Ceci pourrait entraîner une réduction du taux fédéral d'imposition des particuliers. Le taux maximum passerait de 39 p. 100 à 33 p. 100, ce qui ne comprend pas les taux des États, qui ne feraient toutefois qu'augmenter le taux de 5 ou 6 points au plus. Si vous vous souvenez, le Canada a maintenant un taux marginal d'imposition moyen pour la tranche supérieure, qui représenterait en dollars américains environ 150 000 \$ quand nous nous atteignons le taux maximal. Le taux maximal au Canada est maintenant de 53 p. 100 en moyenne, le quatrième plus élevé parmi les pays de l'OCDE. Ceci aura des conséquences importantes sur la capacité d'attirer des talents au Canada et de les garder, car l'économie des États-Unis pourrait reprendre par suite de ces réductions d'impôt.

Comme nous l'avons vu en 1986, lorsque le gouvernement des États-Unis a entrepris la réforme fiscale de Reagan, qui a entraîné d'importantes réductions du taux d'imposition des revenus des sociétés et des particuliers, la réaction a été si considérable au Canada que nous devons faire quelque chose pour pallier les pressions concurrentielles que la réforme fiscale exercerait sur le pays. Nous avons déjà planifié et même mis en œuvre une partie de la réforme de la fiscalité des entreprises qui correspondait à la réforme des États-Unis. Cela nous a poussés à nous assurer de réaliser le reste de cette réforme après 1986, mais nous nous sommes alors engagés dans une réforme de la fiscalité des particuliers qui n'était pas prévue au Canada lorsque les États-Unis ont entrepris une forte réduction de leurs taux d'imposition des particuliers comparativement à ce qu'ils étaient auparavant.

Il faudra voir. Il est trop tôt pour dire ce qui arrivera. Ce n'est que de la conjecture à l'heure actuelle. Mais je crois que nous devons probablement y réagir si ces choses se produisent dans l'avenir.

**La sénatrice Andreychuk :** Merci, monsieur Mintz. Comme d'habitude, je peux comprendre ce que vous dites. C'est utile pour quelqu'un qui ne pense pas aux finances, mais qui pense à la politique étrangère et aux énoncés de politique.

J'aimerais clarifier un point. Vous disiez que ces changements et d'autres apportés au projet de loi C-2 pourraient nuire à ce que vous appelez une « entreprise risquée. » J'aimerais que vous précisiez ce que vous voulez dire, car on fait valoir de l'autre côté au sujet de nos échanges commerciaux, dont nous dépendons

cautious. Therefore, we are looking at ways and means to encourage business to venture out in new ways, new technologies, new inventions, et cetera.

I wondered what you meant by “risky business.” Is it one we should not be supporting or something we should really pay attention to if we want to be competitive worldwide?

**Mr. Mintz:** Thank you very much, senator, for your question.

First of all, when you think of a risky business versus a non-risky business or something with less risk, it is a matter of the potential profitability in the future. With a risky business, you could potentially get huge gains but also incur and have a higher probability of losses. That’s what is meant by a firm being more risky compared to a firm having a less risky return.

For example, if you are in telecommunications and you have rate-of-return regulation, the risk is not too large because that could be passed on to consumers through prices. You know what your price regulation will be, and that takes a lot of risk out for investors in the communications industry.

But we know when you are a start-up company and you’re in innovation, in particular, the possibility of a win is pretty low. Studies have shown it could be well below 10 per cent, but it could be a big win if you do succeed and then the others tend to fail. That is a pretty risky business.

What I was referring to is that the tax system actually penalizes risk because the government is there to take a portion of the money. These days, depending on the tax rate — let’s say it’s 50 per cent — the government is there to take half the gain. But if there is a loss, the government is not there to share the loss at 50 per cent. They may allow some of the losses against future capital gains, if you can get that, or other income on a carry-forward basis or some carry-back provisions under the tax law, things like that. There is some loss sharing by government, but it is not full loss sharing.

That is why high tax rates, such as the new high marginal tax rates in Canada, are a major discouragement to entrepreneurship and investment in risky activities. That is very anti-innovation. If we were going to have an innovation policy in this country, we would need to look at marginal tax rates that have become far too high today, especially after the recent changes at federal and provincial levels.

tant, que nous sommes peu enclins à courir des risques, que nous sommes très prudents. Par conséquent, nous cherchons des façons d’encourager les entreprises à adopter de nouvelles façons de faire, de nouvelles technologies, des inventions, et cetera.

Je me demandais ce que vous vouliez dire par « entreprise risquée ». S’agit-il d’une entreprise que nous ne devrions pas appuyer ou d’une chose sur laquelle nous devrions porter une attention particulière si nous voulons être concurrentiels à l’échelle mondiale?

**M. Mintz :** Je vous remercie beaucoup pour votre question, madame la sénatrice.

Tout d’abord, lorsque vous pensez à une entreprise risquée par opposition à une entreprise non risquée ou peu risquée, il est question de la rentabilité potentielle dans l’avenir. Lorsqu’il s’agit d’une entreprise risquée, vous pourriez possiblement obtenir des gains considérables, mais aussi subir des pertes et avoir une probabilité plus élevée de pertes. Voilà ce qui distingue une entreprise risquée d’une entreprise peu risquée.

Par exemple, si vous êtes en télécommunications et que vous êtes assujettis une réglementation sur le taux de rendement, le risque n’est pas trop grand, car vous pourriez le transmettre aux clients par le biais des prix. Vous savez quels seront les prix, alors les risques sont considérablement réduits pour ceux qui investissent dans l’industrie des communications.

Mais nous savons que si vous êtes une jeune entreprise et que vous êtes dans l’innovation en particulier, la probabilité d’un gain est assez faible. Les études ont démontré qu’elle pourrait être inférieure à 10 p. 100, mais vous pourriez réaliser un gain énorme si vous réussissez, et alors les autres ont tendance à échouer. C’est une entreprise assez risquée.

Ce que je voulais dire, c’est que le régime fiscal pénalise en réalité le risque, car le gouvernement est là pour prendre une partie de l’argent. De nos jours, selon le taux d’imposition — disons qu’il est à 50 p. 100 — le gouvernement est là pour prendre la moitié du gain. Mais s’il y a une perte, le gouvernement n’est pas là pour assumer la perte à hauteur de 50 p. 100. Il peut permettre le report prospectif de certaines pertes sur de futurs gains en capital, si vous pouvez en obtenir, ou sur un autre revenu ou avoir recours à certaines dispositions rétropectives en vertu du droit fiscal, ou des choses semblables. Le gouvernement assume une certaine partie des pertes, mais pas entièrement.

C’est la raison pour laquelle les taux élevés d’imposition, comme les nouveaux taux marginaux d’imposition élevés au Canada, découragent grandement l’esprit d’entreprise et l’investissement dans les activités risquées. Cette approche nuit largement à l’innovation. Si nous avons une politique d’innovation au pays, il faudrait examiner les taux marginaux d’imposition qui sont maintenant devenus beaucoup trop élevés, particulièrement après les derniers changements apportés aux échelons fédéral et provincial.

**Senator Andreychuk:** Ms. Morris, you indicated that RRIFs are of concern to your membership because of the fact that they are pulling money out and may use it for things.

Did you factor in the fact that when we started the RRIF business, most people were intended to be retired at that time, and now they've got supplemental income? Most people are doing something else because they don't see their savings as sufficient, which penalizes them further. Was that part of the discussion?

**Ms. Morris:** You raise an excellent point. The other one was the longevity risk. Before, the chances of living past 80 were remote. Now we have members in their 100s.

The current regime certainly does impose some of what our members would say are significant risks. It really affects their peace of mind. Even people who have done all the right things, saved well, got good investment advice and have a nest egg, many of those individuals are facing significant anxiety at this point, worrying they will outlive their savings.

[Translation]

**Senator Maltais:** My question is for Ms. Morris. First of all, I want to congratulate you on your report. You are very close to the population and to the concerns of Canadian men and women. You are not in some international sphere of pension plans, you are close to the daily reality of Canadians.

I am from Quebec and I know that many people think that retirement age today is no longer 65, but that people will work as long they are in good health. That is why there are more and more people of 65 to 75 in the labour market currently.

I really like the idea of abolishing the mandatory age at which one must withdraw money from one's retirement fund. That's terrific. The government would not lose anything, since the tax is deferred and it would receive it later. However, you did not discuss the matter of contributions to pension funds for workers of more than 70 years of age. They would be very happy to be able to continue to contribute to their pension plan. I think this is discriminatory for Canadians. What do you think?

Several citizens informed me that, first, they would like the obligation to withdraw money from their retirement funds after 70 to be abolished, and secondly, they would like to be able to contribute for a few more years to their pension plan.

What do you think?

[English]

**Ms. Morris:** You raised a couple of excellent points, and I will speak to them in turn.

**La sénatrice Andreychuk :** Madame Morris, vous avez mentionné que les FERR préoccupent vos membres parce qu'ils en retirent de l'argent, qu'ils pourraient dépenser.

Avez-vous pris en compte le fait que lorsque nous avons créé les FERR, la plupart des gens devaient être à la retraite à ce moment-là, et maintenant ils ont un revenu supplémentaire? La plupart des gens font autre chose parce qu'ils ne croient pas que leurs économies suffiront, ce qui les désavantage encore plus. Ce point faisait-il partie de la discussion?

**Mme Morris :** Vous soulevez un excellent point. L'autre était le risque lié à la longévité. Auparavant, les chances de vivre au-delà de 80 ans étaient minimes. Maintenant, nous avons des membres centenaires.

Le régime actuel impose sans aucun doute ce que certains de nos membres qualifieraient de risques importants. Leur tranquillité d'esprit en est réellement affectée. Même parmi les gens qui ont fait tout ce qu'il fallait, qui ont bien épargné, ont reçu de bons conseils d'investissement et qui disposent d'un certain pécule, un grand nombre souffrent d'une profonde anxiété en ce moment, se demandant s'ils vont épuiser leurs économies.

[Français]

**Le sénateur Maltais :** Ma question s'adresse à Mme Morris. Tout d'abord, je tiens à vous féliciter pour votre rapport. Vous êtes très près de la population et des préoccupations des Canadiens et des Canadiennes. Vous n'êtes pas dans une autre sphère internationale de fonds de pension, vous êtes dans la réalité quotidienne des Canadiens.

Je suis du Québec et je sais que nombre de gens considèrent que l'âge de la retraite aujourd'hui n'est plus 65 ans, mais bien tant et aussi longtemps qu'on est en bonne santé. Voilà pourquoi on retrouve de plus en plus de personnes de 65 à 75 ans sur le marché du travail présentement.

J'adore l'idée d'abolir la date obligatoire pour retirer des sommes de son fonds de retraite. C'est vraiment extraordinaire. Le gouvernement n'y perdrait rien, puisque l'impôt est différé et qu'il le recevra plus tard. Par contre, vous n'avez pas abordé la question des contributions au régime de retraite pour les travailleurs de plus de 70 ans. Ils seraient très heureux de pouvoir continuer à contribuer à leur régime de retraite. Je crois que c'est discriminatoire envers les Canadiens et les Canadiennes. Qu'en pensez-vous?

Plusieurs citoyens m'ont informé que, premièrement, ils aimeraient que l'obligation de faire des retraits de leur régime de pension après 70 ans soit abolie, et que, deuxièmement, ils aimeraient pouvoir contribuer encore quelques années à leur fonds de retraite.

Qu'en pensez-vous?

[Traduction]

**Mme Morris :** Vous avez soulevé un certain nombre de points qui sont excellents, et je vais y répondre.

We had a demographic milestone this year. For the first time, we have more Canadians over 65 than under 15. I think the government should be focusing its attention on how we keep our older workers employed in the workplace. The idea of retirement at 65 made a lot of sense when life expectancy was in the high sixties. Now we should be looking at keeping people engaged not only for their health but for the health of the economy. Anything we can do from a government perspective to incent people and organizations to continue to work past 65 should be strongly considered.

With the mandatory RRIF withdrawal, what we have is the opposite situation. We stop allowing people to contribute to their RRSPs and force them to take money out of RRIFs instead of a whole re-look at the retirement package and how we do that with an aim to keeping people in the workplace.

My boss, Moses Znaimer, is great example. At 73, he is still running both CARP and ZoomerMedia Limited. That's what we should look for in our seniors, to be very engaged and effective.

In terms of whether it is revenue neutral, I have seen a piece prepared by the C.D. Howe Institute which argues that it is revenue neutral. There are a couple of issues.

Obviously, when the RRIF is ultimately withdrawn, when the RSP is ultimately cashed in, there is income coming to the government. What we are trading off is if it comes in later, there is a bit of a loss through the time value of money, but if it comes in a bigger sum all at once, it is potentially taxed at a higher tax rate. The C.D. Howe Institute argues it is revenue neutral.

The other piece that we need to consider is the OAS clawback. If people are keeping money in a RRIF and not taking it out, they could be potentially receive more OAS than they otherwise would. That's only a 15 per cent clawback, and I'm not sure that people's behaviour will be driven by such a small amount. Overwhelmingly, certainly in terms of peace of mind and objectives of keeping people employed, the reduction of mandatory withdrawal is a good strategy.

[Translation]

**Senator Maltais:** Thank you for your answer, madam. I would like to know if your report raises the situation of retired people who have part-time jobs because their retirement income is not sufficient. Did you examine whether these people could contribute to their retirement fund on that part of their income?

Cette année nous avons vécu une transition démographique. Pour la première fois, il y a davantage de Canadiens de plus de 65 ans, que de moins de 15 ans. Je pense que le gouvernement devrait concentrer son attention sur la façon dont nous gardons nos travailleurs âgés sur le marché du travail. L'idée de la retraite à 65 ans prenait tout son sens lorsque l'espérance de vie était vers la fin de la soixantaine. Maintenant, nous devrions chercher à maintenir les personnes au travail pas seulement pour leur santé, mais aussi pour celle de l'économie. Toute mesure gouvernementale visant à inciter les gens à continuer à travailler après 65 ans doit être sérieusement envisagée.

En imposant des retraits obligatoires des FERR, nous allons dans la direction opposée. Nous cessons de permettre aux gens de cotiser à leurs REER et les forçons à puiser de l'argent dans les FERR au lieu de revoir entièrement le programme de retraite et la manière dont nous maintenons les individus au travail.

Mon patron, Moses Znaimer, est l'exemple parfait. À 73 ans, il dirige toujours CARP et ZoomerMedia Limited. C'est ce que nous devrions rechercher pour nos aînés, faire en sorte qu'ils soient très impliqués et efficaces.

À savoir si les recettes sont restées les mêmes, j'ai lu un article rédigé par l'Institut C.D. Howe qui indique que cela n'a eu aucune incidence sur les recettes. Il y a cependant des problèmes.

Manifestement, lorsque les FERR sont finalement retirés, lorsque les REER sont finalement encaissés, des impôts sont versés au gouvernement. Ce que nous avançons, c'est que si l'argent est retiré plus tard, il y a une certaine perte, en raison de la valeur temporelle de l'argent, mais si une somme importante est retirée en une seule fois, elle sera potentiellement imposée à un taux élevé. L'Institut C.D. Howe indique qu'il n'y a aucune incidence sur les recettes.

L'autre point dont nous devons tenir compte est la récupération des prestations de la Sécurité de la vieillesse. Si les gens conservent leur argent dans des FERR et ne le retire pas, il est possible que leurs prestations de la Sécurité à la vieillesse soient plus élevées qu'elles le seraient autrement. Il s'agit seulement d'une récupération de 15 p. 100 et je ne suis pas sûre qu'une si petite somme aura une influence sur le comportement des gens. Il est clair que l'élimination des retraits obligatoires est une bonne stratégie pour procurer une tranquillité d'esprit et maintenir les gens au travail.

[Français]

**Le sénateur Maltais :** Je vous remercie de votre réponse, madame. Maintenant, j'aimerais savoir si votre rapport aborde la situation des personnes retraitées qui occupent des emplois à temps partiel parce que leurs revenus de retraite ne sont pas suffisants. Avez-vous examiné la question à savoir si ces gens pouvaient contribuer sur cette portion de salaire à leur fonds de retraite?

[English]

**Ms. Morris:** You raise another excellent point that ties into CARP's work on older workers. We know that two thirds of individuals who work over the age of 65 earn less than the median wage. What we see is age discrimination in the workplace around hiring older workers. If you are an executive, I think here is a sense that white hair equals wisdom and age is not necessarily an issue, but with people in junior positions, they find it incredibly tough to find new work. Statistics Canada in 2015 estimated that 160,000 people from the age of 55 to 64 lost their employment, and those people will be challenged to try and replace previous wages.

To your point, many people are finding themselves unprepared for retirement, and I'll throw out one more stat. The Broadbent Institute did a study that showed the median investment savings for individuals aged 55 to 64 without a workplace pension was \$4,000. The reality is that so many Canadians are woefully unprepared for retirement and will be working in low-wage jobs. There I think the answer is not RSPs because they don't need the tax relief at low wage paying jobs. It is TFSAs. The TFSA would be the retirement savings vehicle choice for them to the extent that they are able to save when they are earning low wages.

**The Chair:** Dr. Mintz, would you like to add anything?

**Mr. Mintz:** There are some points I agree with, but I will put it on a slightly different take.

The Department of Finance said to remember that when people take money out of RRIFs they can save it, and with the TFSA increase they would still be able to earn tax-free income. In fact, now that we have taken away that TFSA increase, I would personally support a longer period in which people can hold their RRSPs through a lower withdrawal rate for RRIFs on the argument that the tax system discriminates against savers, which was the point I made at the beginning.

The other change that I think one should contemplate is increasing the age limit for RSP contributions. At one time it was 71 years of age, and then because of deficit fighting we lowered it to, I think, 69. We've now put it back up, but actually if you look at expected lives, they have increased tremendously now. People are living into their eighties. You can expect to live into your eighties if you make it to 65. Therefore, we should be trying to increase the age limit, I think, for RSPs to a higher number, like 74 or 75. In fact, interestingly, Holland actually indexes age eligibility to lifetime expected lives, so if the expected life goes up, automatically there is a change in these lifetimes.

[Traduction]

**Mme Morris :** Vous soulevez un autre excellent point qui nous amène aux travaux de CARP sur les travailleurs âgés. Nous savons que les deux tiers des individus qui travaillent après 65 ans ont un salaire inférieur au salaire médian. Nous constatons une discrimination fondée sur l'âge en milieu de travail pour l'embauche des travailleurs âgés. Si vous êtes cadre, on pense que les cheveux blancs sont synonymes de sagesse et l'âge ne pose pas nécessairement un problème. En revanche, pour les personnes occupant des postes subalternes, il leur est incroyablement difficile de trouver un nouveau travail. En 2015, Statistique Canada a estimé que 160 000 personnes âgées de 55 à 64 ans avaient perdu leur emploi, et que ces personnes auront des difficultés à remplacer leurs anciens salaires.

Comme vous l'avez dit, de nombreuses personnes ne sont pas préparées pour la retraite, et je vais citer une autre statistique. Une étude réalisée par l'Institut Broadbent a montré qu'en moyenne les individus âgés de 55 à 64 ans sans pension d'employeur ont 4 000 \$ dans leur compte d'épargne-placement. La réalité est qu'un très grand nombre de Canadiens ne sont absolument pas préparés pour la retraite et occuperont des emplois peu rémunérés. Je pense donc que la solution n'est pas le REER, car ils n'ont pas besoin d'un allègement fiscal avec des emplois peu rémunérateurs. La solution, c'est le CELI. Le CELI serait le mode d'épargne-retraite de choix pour ces personnes, à condition qu'elles soient en mesure d'épargner malgré de faibles salaires.

**Le président :** Monsieur Mintz, souhaitez-vous ajouter quelque chose?

**M. Mintz :** Il y a des points avec lesquels je suis d'accord, mais j'ai un point de vue légèrement différent.

Le ministère des Finances a dit qu'il faut se rappeler que, lorsque les gens retirent de l'argent d'un FERR, ils peuvent l'épargner, et avec l'augmentation du plafond des CELI, ils pourraient même gagner un revenu libre d'impôt. En fait, maintenant que nous avons supprimé cette hausse du plafond des CELI, je préconiserais personnellement une période plus longue pendant laquelle les personnes peuvent détenir leurs REER ainsi qu'une réduction du montant minimal devant être retiré d'un FERR, car le régime fiscal est discriminatoire à l'égard des épargnants, comme je l'ai expliqué dès le début.

L'autre changement qui selon moi devrait être envisagé est l'augmentation de l'âge limite pour cotiser à un REER. À une époque, l'âge limite était de 71 ans, puis, à cause de la lutte contre le déficit, nous l'avons abaissé à 69 ans, je crois. Nous l'avons maintenant relevé, mais il faut penser que l'espérance de vie a beaucoup augmenté. Les gens dépassent fréquemment 80 ans. Vous pouvez vous attendre à dépasser les 80 ans si vous atteignez 65 ans. De ce fait, je pense que nous devrions essayer d'augmenter à 74 ou 75 ans l'âge limite pour cotiser à un REER. En fait, curieusement, les Pays-Bas indexent actuellement l'âge d'admissibilité à l'espérance de vie. Ainsi, si l'espérance de vie augmente, l'âge d'admissibilité augmente automatiquement.

The other point I want to make, which I think will be a point of disagreement with Ms. Morris, is that I think we also have to worry about deficits. That's another major call on the savings of individuals, which will be through future taxation. I think it was a tremendous error to reverse the age of eligibility from 67 back to 65. By and large, it went over relatively well. It's hard to make these changes. It was all phased in so that it would not hurt any existing retiree or anyone close to retirement. It would be something that would be more for the future. If you look at countries around the world, 67 has become more of a norm. As I mentioned, even in Holland it has gone up to a higher level because people are working longer.

In fact, the Old Age Security, the Canada Pension Plan and other tax benefits all at 65 — well, not so much some of the tax benefits, but those two amounts have been shown in economic studies to have one of the biggest impacts on early retirement. I think many people do want to work longer, but of course if they are able to get support at an earlier period and they make a decision to work or not work, they'll end up choosing not to work because it's beneficial for them to get their income.

We also have to remember that the less income you have, the lower your marginal tax rate. So if you do work longer, as Ms. Morris pointed out, you will end up getting higher taxes imposed on your OAS or CPP benefits. Again, you start making these calculations. What economists have shown is that you do encourage early retirement at the age of 65.

I think if I was going to make a change in the package, we really have to think about the age of eligibility for various incentives and support that we provide. In fact, I would support lower withdrawal rates for RRIFs. I would support a higher age for people to contribute to their pensions and RSPs, but I think we also have to look at higher eligibility ages.

[Translation]

**Senator Maltais:** I want to sincerely thank Ms. Morris for her complete and precise explanations. I invite her to come to Quebec to meet with us to continue her work, because it is very important for a large part of the Canadian population and will lighten the federal retirement plans.

[English]

**Senator Pratte:** Ms. Morris, in the poll you did, did I understand correctly that 38 per cent of the members you polled said that they agreed with the change in the TFSA from \$10,000 to \$5,500? Is that correct?

L'autre point que je souhaite aborder, et qui je pense sera un point de désaccord avec Mme Morris, est le fait que, selon moi, nous devons également nous préoccuper des déficits. Les mesures fiscales futures auront une grande incidence sur les économies des particuliers. Je pense que c'est une énorme erreur d'avoir rétabli l'âge d'admissibilité à 65 ans, au lieu de la laisser à 67 ans. Dans l'ensemble, ce changement s'était relativement bien passé. Il est difficile de faire de tels changements. Tout avait été mis en place par étapes de façon à ce qu'aucune personne retraitée ou proche de la retraite ne soit lésée. C'est une mesure qui avait été mise en place davantage pour le futur. Si l'on examine les pays du monde entier, on constate que l'âge de 67 ans est devenu la norme. Comme je l'ai dit, même aux Pays-Bas, l'âge d'admissibilité a été augmenté, car les gens travaillent plus longtemps.

En fait, la Sécurité de la vieillesse, le Régime de pensions du Canada et d'autres prestations ont tous 65 ans comme âge d'admissibilité, quoique ce ne soit pas le cas pour certaines prestations, mais il a été démontré dans des études économiques que les prestations de la Sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada ont de gros impacts sur la retraite anticipée. Je pense que de nombreuses personnes souhaitent travailler plus longtemps, mais évidemment, si elles peuvent obtenir un soutien financier plus tôt et qu'elles doivent prendre la décision de travailler ou non, elles finissent par choisir de ne pas travailler, parce que cela leur permet de toucher un revenu.

Nous ne devons pas oublier également que plus les revenus sont faibles, plus le taux marginal d'imposition sera bas. Ainsi, si vous travaillez plus longtemps, comme Mme Morris l'a indiqué, l'impôt prélevé sur vos prestations de la Sécurité à la vieillesse ou du Régime de pensions du Canada sera plus élevé. Vous commencez alors à faire des calculs. Les économistes ont démontré qu'on encourage la retraite anticipée à 65 ans.

Je pense que si je devais modifier les programmes, je devrais réellement réfléchir à l'âge d'admissibilité en ce qui a trait aux divers incitatifs et soutiens que nous offrons. En fait, je serais en faveur d'une réduction des taux de retrait des FERR. Je soutiendrais également une hausse de l'âge limite pour cotiser aux régimes de pension et aux REER, mais je pense que nous devons également envisager d'augmenter l'âge d'admissibilité.

[Français]

**Le sénateur Maltais :** J'aimerais remercier très sincèrement Mme Morris pour ses explications complètes et précises. Je l'invite à venir au Québec nous rencontrer pour poursuivre son travail, car c'est très important pour une grande tranche de la population canadienne et cela allégera d'autant plus les régimes de retraite fédéraux.

[Traduction]

**Le sénateur Pratte :** Madame Morris, en ce qui concerne le sondage que vous avez réalisé, ai-je bien compris que 38 p. 100 des membres que vous avez interrogés ont déclaré qu'ils étaient d'accord avec la modification qui vise à faire passer de 10 000 \$ à 5 500 \$ le plafond du CELI? Est-ce exact?

**Ms. Morris:** No. We polled on that specific question last year, and two thirds of our members supported the proposed increase at that point, in February 2015.

What I wanted to share with this committee is generally, psychologically, any time you ask someone if they want a benefit or not that two thirds is not surprising. I wanted to know the relative weighting of the different potential tax reforms and how much people wanted the one or the other. The poll is still open, so these are preliminary results, but by far the most significant thing that people wanted was the elimination of mandatory withdrawals on RRSPs. Forty-nine percent of people who responded ranked that as their first or second choice out of six. The 43 per cent was for the special seniors' index for benefits, and then 38 per cent of our members ranked either first or second — it was a tie for both — returning the TFSAs to the \$11,000 limit and ensuring that the OAS stayed at 65 and didn't go back to 67.

Is that clear?

**Senator Pratte:** It's clear, but I find it quite surprising that you would have 38 per cent of the people putting that first or second, since that's a negative measure; it's not a positive. It's something they would lose, and they still ranked it as first or second.

**Ms. Morris:** No, they are looking for the TFSA limit to go back to the \$11,000 that it was.

**Senator Pratte:** Okay, I misunderstood. I'm sorry about that.

**Senator Day:** Could I have a clarification on that point for the record? You said \$11,000. Were they hoping it would go up from \$10,000 to \$11,000?

**Ms. Morris:** To the indexed amount.

**Senator Day:** Well, \$10,000 was not indexed, and it was 10 and not 11.

**Ms. Morris:** Okay.

I don't have the survey results with me, so I will send you the specific questions we asked and the actual poll results.

**Senator Day:** That would be helpful. Thank you.

**The Chair:** Thank you, Ms. Morris. You'll get that to our clerk, and she will follow up with you.

**Senator Cools:** I would like to welcome both of the witnesses before us today and thank them for their expertise and great contributions to life in Canada.

**Mme Morris :** Non. Nous avons posé cette question spécifique l'année dernière et les deux tiers de nos membres se sont montrés en faveur de l'augmentation proposée alors, en février 2015.

Ce que je voulais expliquer comité, c'est qu'en règle générale, sur le plan psychologique, chaque fois qu'on demande aux gens s'ils désirent bénéficier d'une prestation ou non, il n'est pas surprenant que les deux tiers répondent favorablement. Je voulais connaître le poids relatif des différentes réformes fiscales potentielles et dans quelle mesure les gens souhaitaient l'une ou l'autre. Le sondage est toujours en cours, ces résultats ne sont donc que préliminaires, mais à ce stade, la chose la plus importante que les gens voulaient était l'élimination des retraits obligatoires des REER. Quarante-neuf pour cent des répondants ont classé ce point comme premier ou deuxième choix parmi les six proposés. Quarante-trois pour cent ont choisi l'indice spécial pour les prestations réservées aux aînés, et enfin 38 p. 100 de nos membres ont classé en premier ou en deuxième — les deux étaient ex aequo — la mesure visant à ramener à 11 000 \$ le plafond du CELI et le maintien à 65 ans de l'âge d'admissibilité à la Sécurité à la vieillesse, car ils ne souhaitent pas qu'il soit ramené à 67 ans.

Est-ce clair?

**Le sénateur Pratte :** C'est clair, mais je trouve surprenant que 38 p. 100 des répondants aient choisi cela comme premier ou deuxième choix, car c'est une mesure négative; ce n'est pas positif. C'est quelque chose qu'ils perdraient et ils l'ont tout de même classé en premier ou en deuxième.

**Mme Morris :** Non, ils souhaitent que le plafond du CELI soit ramené à 11 000 \$. C'est ce qu'ils veulent.

**Le sénateur Pratte :** Très bien. J'avais mal compris. Je suis désolé.

**Le sénateur Day :** Pourrais-je avoir un éclaircissement sur ce point aux fins du compte rendu? Vous avez dit 11 000 \$. Espèrent-ils que le plafond passe de 10 000 \$ à 11 000 \$?

**Mme Morris :** Au montant indexé.

**Le sénateur Day :** Le montant de 10 000 \$ n'était pas indexé, alors c'était 10 000 \$ et pas 11 000 \$.

**Mme Morris :** D'accord.

Je n'ai pas les résultats de l'enquête avec moi, alors je vous enverrai les questions spécifiques que nous avons posées et les résultats réels du sondage.

**Le sénateur Day :** Cela serait utile. Je vous remercie.

**Le président :** Merci, madame Morris. Vous communiquerez avec notre greffière et elle vous expliquera comment procéder.

**La sénatrice Cools :** J'aimerais souhaiter la bienvenue aux deux témoins qui comparaissent devant nous aujourd'hui et les remercier pour leur expertise et leur grande contribution à la vie au Canada.

Many years ago, Canadians used to refer to the tax system as the tax man. The tax man at the time took the visible form of being a department of government. It used to be called the Department of National Revenue.

Somewhere around 1999 there was an atmosphere of change. It was decided that they would no longer have a Department of National Revenue and they brought in a statute and created the Canada Customs and Revenue Agency. In 2003 they changed that again called it the Canada Revenue Agency.

I have studied some of these issues a fair amount. There is a difference between a department of government and an agency. Great reforms and changes come through and they pass, but we never really get a report or an assessment or evaluation on the degree of the success that the changes have achieved.

Have you formed any opinions respecting the relative success of the changes in the department? The changes would have been far more fundamental and far-reaching than we think. One of the changes is that it is a more difficult proposition for a minister to control an agency of government than a department. Maybe you have not given it any thought or it has not crossed anyone's minds, but it is something that has lingered in my mind for many years. This is an opportunity for me to get clarification.

**The Chair:** We have some smiling faces. Who would like to approach that question?

**Mr. Mintz:** I think I can. In fact, I was on the advisory committee or council when the Department of National Revenue was being converted into an agency and heard what advice outside people would give on the things to look for and motivation, et cetera.

First, the Department of National Revenue and the Canada Revenue Agency, the new agency, are not responsible for tax policy. That's the Department of Finance. The Canada Revenue Agency — and former Department of National Revenue — is responsible for administration.

There were several papers written around this time. The main reason for the shift from a department to an agency was that the Department of National Revenue was having difficulty hiring people with appropriate compensation to do the kind of difficult work that would be required for administering the tax law, particularly in areas like international income and transfer pricing and in some of the new technologies that were coming out requiring people to work. Effectively we were moving to a more digital approach for collecting taxes and things like that. You needed a different type of worker with some technical savvy as a result.

Salaries in the private sector were much higher than what the Department of National Revenue could afford. Also, the department was actually under Treasury Board guidelines, and so that put significant restrictions on what they could do in terms of their ability to ensure that there was good human capital at the department. So those sorts of things, plus giving provinces a role

Il y a de nombreuses années, les Canadiens avaient l'habitude d'appeler le régime fiscal, le fisc. À cette époque-là, le fisc a pris la forme visible d'un ministère du gouvernement. On l'appelait à l'époque le ministère du Revenu national.

Aux alentours de 1999, l'atmosphère était au changement. Il a été décidé qu'il n'y aurait plus de ministère du Revenu national; une loi a été adoptée et l'Agence des douanes et du revenu du Canada a été créée. En 2003, la loi a été modifiée, et l'organisme s'appelle maintenant l'Agence du revenu du Canada.

J'ai passablement étudié certains aspects. Il y a une différence entre un ministère et une agence. D'importantes réformes et de grands changements sont proposés, puis adoptés, mais nous n'obtenons jamais réellement un rapport ou une évaluation du degré de réussite qui a été atteint.

Vous êtes-vous forgé une opinion concernant le succès relatif des modifications apportées au ministère? Les changements ont été bien plus fondamentaux et bien plus vastes que nous le pensons. L'un des changements est qu'il est plus difficile pour un ministre de contrôler une agence qu'un ministère. Peut-être n'avez-vous pas réfléchi ou que cela ne vous a pas traversé l'esprit, mais c'est quelque chose que j'ai en tête depuis des années. C'est pour moi l'occasion d'éclaircir la question.

**Le président :** Je vois des sourires sur les visages. Qui souhaiterait aborder cette question?

**M. Mintz :** Je pense que je serais en mesure de le faire. En fait, je faisais partie du comité ou conseil consultatif lorsque le ministère du Revenu national est devenu une agence et j'ai entendu les conseils des personnes de l'extérieur sur les objectifs, les motifs, et cetera.

Tout d'abord, le ministère du Revenu national ou l'Agence du revenu du Canada, le nouvel organisme, n'est pas responsable de la politique fiscale. C'est plutôt le ministère des Finances. L'Agence du revenu du Canada, tout comme l'ancien ministère du Revenu national, est responsable de l'administration.

Plusieurs documents ont été rédigés à cette époque. Nous sommes passés d'un ministère à une agence principalement parce que le ministère du Revenu national rencontrait des difficultés à embaucher des personnes qui seraient rémunérées suffisamment pour faire le travail difficile requis pour appliquer les lois fiscales, en particulier dans des domaines tels que les revenus étrangers et les prix de transfert, et pour utiliser certaines des nouvelles technologies. En effet, nous étions en train d'adopter de plus en plus les technologies numériques pour la perception des impôts, des choses comme ça. Un type de travailleur différent était requis. Il devait posséder des connaissances techniques.

Les salaires dans le secteur privé étaient bien plus élevés que ce que le ministère du Revenu national pouvait se permettre. En outre, le ministère se conformait aux lignes directrices du Conseil du Trésor, ce qui limitait grandement sa capacité à bâtir un bon capital humain au ministère. Ainsi, les choses de ce genre et le fait de donner un rôle aux provinces grâce au conseil de

through the board of the Canada Revenue Agency, were the motivations that led to the development of the agency as opposed to keeping it as a department.

Now how successful has that been? That is a very good question. In fact, that's one of the problems with governments today. There are lots of policies stating they will accomplish the following, but there is not enough post evaluation about whether we have actually succeeded in achieving the objectives that were attempted. It would be an interesting study. I haven't seen one, but that doesn't mean there is not one out there. It would be an interesting study to look at what the changes of the Canada Revenue Agency had done to have a better tax system.

It's also important today because the last budget introduced a whack of money to be given to the Canada Revenue Agency for auditing. Small business and anyone with international income, or corporations, know that the tax man or the tax person is coming more often now to audit in particular areas. We want to ensure proper oversight to make sure that people are not getting rewarded just simply because they are collecting more taxes. The Canada Revenue Agency doesn't do that, I understand, but that creates incentives that could be worrisome. If an individual's promotion and everything else starts to depend on how much money they are bringing in, as some countries have done, that can create problems for the tax system in general.

That post evaluation, senator, is an excellent idea. In fact, it might be something the Senate may want to do at some point.

**The Chair:** Ms. Morris, any comment?

**Ms. Morris:** No.

**Senator Cools:** Perhaps we should take a look at that. Some of these individuals have enormous powers. They can go into businesses, order their accounts closed and do all sorts of things. As a person in public life, I have a constant stream of individuals trying to talk to me about what is happening to them at the hands of the agency.

We should put it in our little pile of to-do studies and see if we can shed light on it. But at the time there was a lot of concern among many of us that it was being converted to an agency. In some instances, we still do not know what agencies are and what they do. It would be good to look at it with fresh, more mature and older, wiser eyes.

**Ms. Morris:** To address that last comment, let me pull on my previous role as the CEO of Dying with Dignity Canada and the idea of the autonomy of the Canada Revenue Agency. Some individuals present may know that Dying with Dignity Canada was audited and lost its charitable status. Certainly there was a perception among many that that was a politically motivated

direction de l'Agence du revenu du Canada, ont motivé la décision de mettre sur pied une agence plutôt que de conserver le ministère.

Dans quelle mesure cela a-t-il été une réussite? C'est une très bonne question. En fait, c'est l'un des problèmes en ce qui a trait aux gouvernements d'aujourd'hui. Il existe un grand nombre de politiques qui précisent qu'ils accompliront ceci ou cela, mais l'évaluation a posteriori est insuffisante pour savoir s'ils sont réellement parvenus à atteindre les objectifs fixés. Ce serait une étude intéressante à mener. Je n'en ai pas vu, mais cela ne signifie pas qu'il n'en existe pas. Il serait intéressant d'étudier les changements qu'a apportés l'Agence du revenu du Canada pour obtenir un meilleur régime fiscal.

C'est important aujourd'hui également, parce que dans le dernier budget, une somme importante est accordée à l'Agence du revenu du Canada pour qu'elle procède à des vérifications. Les petites entreprises et tous ceux qui ont des revenus à l'étranger savent que le fisc se déplace maintenant plus souvent pour effectuer des vérifications dans des domaines particuliers. Il faut toutefois assurer une surveillance adéquate pour garantir que les gens ne soient pas récompensés simplement parce qu'ils perçoivent davantage d'impôts. Je sais que l'Agence du revenu du Canada n'agit pas ainsi, mais cela crée des incitatifs qui pourraient être préoccupants. Si la promotion d'une personne et tout le reste dépendent du montant d'argent qu'elle rapporte, comme cela a été le cas dans certains pays, cela peut créer des problèmes pour le régime fiscal en général.

Cette évaluation a posteriori, madame la sénatrice, est une excellente idée. En fait, c'est quelque chose que le Sénat pourrait vouloir faire à un certain moment.

**Le président :** Madame Morris, un commentaire?

**Mme Morris :** Non.

**La sénatrice Cools :** Peut-être devrions-nous nous pencher sur cette question. Certains de ces individus ont d'énormes pouvoirs. Ils peuvent entrer dans les entreprises, demander à ce que leurs comptes soient fermés et faire toutes sortes de choses. Comme je mène une vie publique, je rencontre constamment des personnes qui tentent de me parler de ce qu'ils subissent de la part de l'agence.

Nous devrions mettre cela dans notre petite pile d'études à faire et voir si nous pouvons faire la lumière sur le sujet. À l'époque, un grand nombre d'entre s'inquiétait du fait que le ministère devienne une agence. À certains égards, nous ne savons toujours pas ce qu'est une agence et ce qu'elle fait. Ce serait bien de voir cela avec des yeux nouveaux, puisque nous avons gagné en maturité, en âge et en sagesse.

**Mme Morris :** Pour répondre au dernier commentaire, permettez-moi de m'appuyer sur mon ancien rôle de directrice générale de Dying with Dignity Canada et sur l'idée que l'Agence du revenu du Canada est un organisme autonome. Certaines personnes présentes savent sans doute que Dying with Dignity Canada a fait l'objet d'une vérification et a perdu son statut

audit. I am a chartered accountant. The individuals coming in to do the audits said they had rarely seen such well-prepared working papers and that everything was in very good order. Somehow we went from that to the situation where even though the legalization of assisted dying had already been approved by the Supreme Court, we ended up losing our charitable status. That situation has not been changed. So I do second the senator's suggestion that this is an area that deserves some sober second thought.

**Senator Cools:** I heard quite a few reports of this sort of thing.

**Senator Day:** I raise a procedural matter. I interrupted Senator Pratte when he was asking questions. I don't think he had finished. I thought it was important to clarify the record with respect to the comment of \$11,000, indexed. Then Senator Cools had a supplementary that has led us down the line a bit, but I yield to Senator Pratte.

**Senator Pratte:** Thank you, Senator Day. Yes, I was confused but I did have another question. Thank you.

Ms. Morris, you mentioned that it was difficult for elders to save money and at the same time that the higher TFSA limit was very popular. There seems to be a paradox here. Why do a lot of elders wish for a higher TFSA limit yet in many cases, at the same time, have a hard time finding \$2,000 or \$3,000 a year to save because their revenues, especially if they work in old age, their revenues are pretty low? Can you elaborate on that, please?

**Ms. Morris:** Just to be clear, when we do our polls, we are polling our membership only, not the broad demographic of older Canadians. Our members, by the fact that they can subscribe to CARP, tend to be a bit more educated than average, above average income and savings, so I would say that this could exist in our membership without saying that's a condition that exists across the country as a whole.

I think there are also those that see TFSAs as an effective estate-planning vehicle, and that's probably a benefit for some as well.

**Mr. Mintz:** I disagree a little about the problem of savings. In fact, Statistics Canada studies, as well as the work that I did for the federal, provincial and territorial Ministers of Finance back in 2009 and the McKinsey study that came out over the past several years — there have been several of them — show that 80 per cent of Canadians do very well to save for retirement. In fact, they certainly have good income adequacy when

d'organisme de bienfaisance. Assurément, un grand nombre de gens pensait que cette vérification était motivée par des considérations politiques. Je suis comptable agréée. Les individus qui ont fait la vérification ont déclaré qu'ils avaient rarement vu des documents de travail aussi bien préparés et que tout était parfaitement en règle. Malgré cela, et même si la Cour suprême avait déjà approuvé la légalisation de l'aide médicale à mourir, nous avons fini par perdre notre statut d'organisme de bienfaisance. Cette situation n'a pas changé. Donc, je conviens avec la sénatrice qu'il s'agit d'une question qui mérite un second examen objectif.

**La sénatrice Cools :** J'ai entendu un certain nombre de récits de la sorte.

**Le sénateur Day :** Je soulève une question de procédure. J'ai interrompu le sénateur Pratte alors qu'il posait des questions. Je ne pense pas qu'il avait terminé. Je pensais qu'il était important de clarifier le commentaire sur les 11 000 \$ indexés, aux fins du compte rendu. La sénatrice Cools a alors posé une question supplémentaire qui nous a un peu écartés du sujet, alors je cède la parole au sénateur Pratte.

**Le sénateur Pratte :** Merci, sénateur Day. Oui, j'ai un peu perdu le fil, mais j'avais une autre question. Merci.

Mme Morris, vous avez dit qu'il est difficile pour les personnes âgées d'épargner et vous nous dites en même temps qu'une augmentation du plafond du CELI est une mesure très populaire. Il semble y avoir là un paradoxe. Pourquoi de nombreuses personnes âgées souhaitent-elles un plafond plus élevé pour le CELI alors que dans de nombreux cas elles éprouvent en même temps des difficultés à épargner 2 000 \$ ou 3 000 \$ par an du fait que leurs revenus, en particulier si elles travaillent durant leurs vieux jours, sont assez faibles? Pourriez-vous nous dire quelques mots à ce sujet, s'il vous plaît?

**Mme Morris :** Juste pour être claire, je dois dire que, lorsque nous faisons nos sondages, nous interrogeons nos membres uniquement, pas l'ensemble des aînés canadiens. Nos membres, du fait qu'ils peuvent faire partie de CARP, tendent à être un peu plus instruits que la moyenne et à avoir des économies et des revenus plus importants que la moyenne, alors je dirais cette opinion est celle de nos membres, mais pas nécessairement de l'ensemble des aînés du pays.

Je pense qu'il y a également des gens qui voient le CELI comme un instrument efficace de planification successorale, alors c'est probablement un avantage pour certains.

**M. Mintz :** Je ne suis pas tout à fait d'accord sur le problème de l'épargne. En fait, les études de Statistique Canada, les travaux que j'ai réalisés pour les ministres des Finances fédéral, provinciaux et territoriaux en 2009 et les études menées par McKinsey au cours des dernières années, il y en a eu plusieurs, montrent que 80 p. 100 des Canadiens parviennent parfaitement à épargner pour leur retraite. En fait, ils ont certainement des

they retire once you look at all the assets that Canadians have, including housing equity, which is the biggest asset that all Canadians have for retirement.

There are pockets of people that don't have sufficient income, but I don't want to leave the impression that people are not adequately saving for the future. It's actually not true. That's why I worry about the tax on return to savings. What you have available for your income at retirement depends on not just what you contribute to the system or how much you put into savings, but also how much of a rate of return you get on your savings. If you're not even able to keep up with inflation because of the taxation of your investment income, then that is a real serious problem. That's why RRSPs, the pension system and TFSAs are very important because they do allow people to have sheltered income from taxation, and so they can accumulate their wealth faster and larger wealth for retirement purposes.

**The Chair:** In 2015, the TFSA limit was \$10,000 and not indexed. In 2016, now it will be \$5,500 and will be indexed. That is to reinforce a point of clarification under the present situation.

**Senator Bellemare:** I have a supplementary to the question that Senator Pratte asked of Mr. Mintz.

[Translation]

My question is about retirement savings. Do you think it will be as easy for the new generations of Canadians to save money as it was for the older generations?

[English]

**The Chair:** Dr. Mintz, did you understand the question?

**Mr. Mintz:** Yes, and I think this is where a number of studies have had differing results. What you have to do is project forward what you think the rate of return will be on investments, which we don't necessarily know over very long periods because even for a young Canadian, 25, 30 years of age, you're talking about 40 or 50 years hence. What will be the rate of return on savings over the next 50 years?

In their forecast, the Department of Finance uses a 3.5 per cent real return on savings, adding on 2 per cent inflation, so a nominal return of 5.5 per cent. You might argue that is too high relative to today, but is it high relative for a very long period? Especially after the U.S. election, we might start seeing higher interest rates in the future.

Some other people have taken lower rates of return and then of course you're going to have more of a problem with some people not having enough money for retirement purposes. It really varies a lot in terms of overall assessment, but the studies have shown that even when you're forecasting ahead, taking into account all assets, including housing equity, those in pensions, RRSPs and of

revenus suffisants lors du départ à la retraite compte tenu de tous les actifs des Canadiens, notamment la valeur nette de leur résidence, qui est l'actif le plus important des Canadiens pour leur retraite.

Il y a des groupes de gens qui n'ont pas suffisamment de revenus, mais je ne veux pas laisser l'impression que les gens n'épargnent pas correctement pour l'avenir. Ce n'est pas vrai. C'est pourquoi je m'inquiète à propos de l'impôt sur le rendement de l'épargne. Ce que vous avez de disponible comme revenu au moment de la retraite ne dépend pas seulement de ce que vous cotisez ni des sommes que vous épargnez, mais aussi du taux de rendement que vous obtenez sur votre épargne. Si vous n'êtes même pas en mesure de suivre le niveau de l'inflation à cause de l'impôt sur vos revenus de placement, alors c'est un véritable problème. C'est pourquoi les REER, le régime de pensions et les CELI sont très importants, car ils permettent aux gens de disposer de revenus à l'abri de l'impôt, ce qui leur permet d'épargner plus vite et de façon plus importante en vue de la retraite.

**Le président :** En 2015, le plafond du CELI était de 10 000 \$ et n'était pas indexé. En 2016, la limite sera désormais de 5 500 \$ et ce montant sera indexé. Je le mentionne pour clarifier davantage ce point.

**La sénatrice Bellemare :** J'ai une question complémentaire à propos de la question que le sénateur Pratte a posée à M. Mintz.

[Français]

Ma question concerne les épargnes à la retraite. Croyez-vous qu'il sera aussi facile pour les nouvelles générations de Canadiens d'accumuler de l'argent comme l'ont fait les générations plus âgées?

[Traduction]

**Le président :** Monsieur Mintz, avez-vous compris la question?

**M. Mintz :** Oui. Je pense que c'est là qu'un certain nombre d'études ont eu des résultats différents. Ce que vous devez faire, c'est extrapoler ce que sera selon vous le taux de rendement des investissements, que nous ne connaissons pas nécessairement pour de très longues périodes, et dans le cas d'un jeune Canadien, de 25 ou 30 ans, on parle donc de 40 ou 50 ans. Quel sera le taux de rendement de l'épargne pour les 50 prochaines années à venir?

Dans ses prévisions, le ministère des Finances utilise un rendement réel de l'épargne de 3,5 p. 100, en ajoutant 2 p. 100 d'inflation, ce qui donne un rendement nominal de 5,5 p. 100. Vous allez me dire que c'est trop élevé par rapport à aujourd'hui, mais est-ce élevé par rapport à une très longue période? Dans la foulée des élections américaines, nous verrons peut-être des taux d'intérêt plus élevés dans l'avenir.

Certaines personnes ont obtenu des taux de rendement inférieurs, alors bien sûr, il y aura des gens qui n'auront pas suffisamment d'argent pour leur retraite. Les estimations varient vraiment beaucoup, mais les études ont montré que même si l'on fait des prévisions, si on tient compte de tous les actifs, y compris la valeur nette de la résidence, les pensions, les REER et bien sur

course other financial assets and business assets, by and large, even at lower rates of returns, you're talking about maybe 75 per cent of Canadians will do just fine in terms of having enough money for retirement for their income adequacy. However, as that lower rate of return happens, that number will go down and it will go down further.

That's why I think the taxation of income outside of the RRSP and the TFSA and the pension plans is very important, because that's eroding the amount of money available for people to get a return on their savings in order to reach the target level of income that they want to have at retirement age.

**The Chair:** Thank you very much. We said that we would hold you folks with us for an hour and you have given us an hour and five minutes.

Thank you very much, Ms. Morris, for managing to be with us. We appreciate your time.

And of course, Dr. Mintz, an outstanding job as usual.

We thank both of you and wish you a great day.

(The committee continued in camera.)

---

OTTAWA, Wednesday, November 16, 2016

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:48 p.m. to study such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance.

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

**The Chair:** Good evening colleagues. Welcome to the Standing Senate Committee on National Finance.

Colleagues and members of the viewing public, today the committee is pleased to welcome the President of the Treasury Board, the Honourable Scott Brison. For the first part of the meeting the minister is here with his officials to discuss possible changes to the estimates process.

My name is Larry Smith, a senator from Quebec, and I chair the committee. I will briefly introduce the other members of our committee: Senator Grant Mitchell, Senator André Pratte, Senator Diane Bellemare, Senator Salma Ataullahjan, Senator Nicole Eaton, Senator Tobias Enverga, Senator Beth Marshall and Senator Raynell Andreychuk.

d'autres actifs financiers et commerciaux, somme toute, même avec de faibles taux de rendement, on peut dire qu'environ 75 p. 100 des Canadiens parviendront à avoir suffisamment d'argent pour la retraite, et donc un revenu adéquat. Cependant, si une baisse des taux de rendement se produit, cette proportion diminuera.

C'est pourquoi je pense que l'imposition des revenus autres que ceux versés dans des REER, des CELI et des régimes de pensions est un élément très important, car cela érode les sommes dont les gens ont besoin pour obtenir un rendement sur leur épargne afin d'atteindre le niveau de revenus qu'ils souhaitent avoir à l'âge de la retraite.

**Le président :** Merci beaucoup. Nous vous avons dit que vous passeriez une heure avec nous, et vous nous avez accordé une heure et cinq minutes.

Merci beaucoup, madame Morris, d'avoir pu être des nôtres. Nous apprécions que vous ayez pris le temps de comparaître devant nous.

Et bien sûr, monsieur Mintz, vous avez fait un excellent travail comme d'habitude.

Nous vous remercions tous les deux et vous souhaitons une bonne journée.

(La séance se poursuit à huis clos.)

---

OTTAWA, le mercredi 16 novembre 2016

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 48, afin d'examiner des questions soulevées de temps à autre à l'égard des prévisions budgétaires fédérales en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques.

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

**Le président :** Bonsoir à tous. Bienvenue au Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Chers collègues et téléspectateurs, le comité est ravi d'accueillir le président du Conseil du Trésor, l'honorable Scott Brison. Pendant la première partie de la réunion, le ministre et ses collaborateurs nous feront part de certaines modifications proposées au processus budgétaire.

Je m'appelle Larry Smith; je suis sénateur du Québec et président du comité. J'aimerais prendre quelques instants pour présenter les autres membres du comité : le sénateur Grant Mitchell, le sénateur André Pratte, la sénatrice Diane Bellemare, la sénatrice Salma Ataullahjan, la sénatrice Nicole Eaton, le sénateur Tobias Enverga, la sénatrice Beth Marshall et la sénatrice Raynell Andreychuk.

[Translation]

Hello, minister. Welcome to the committee. I would like to mention that your reference document pertaining to potential changes to the budget process was distributed to the members in advance.

[English]

We will have a question period after your statement. To help with answering questions, we welcome your official, Brian Pagan, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector.

Minister, the floor is yours.

**Hon. Scott Brison, P.C., M.P., President of the Treasury Board:** Thank you, Mr. Chair. It is great to be back with you at this committee. I'm pleased to have Brian Pagan with me, our Assistant Secretary of the Expenditure Management Sector at Treasury Board.

When I was here in April I was delighted to see the level of interest and engagement on estimates reform and, if I may say, expertise on this issue.

There is an awful lot of expertise in the Senate on a range of issues. This is one of them, and we look forward to active engagement. A number of senators came to a recent briefing I did with parliamentarians in October, which was the second briefing. You were at the first one. Beth, you were at the most recent one, and I appreciate your interest in this subject.

[Translation]

We continue to move forward on this agenda, most notably on the question of budget and estimates timing and alignment, which I will talk more about in a moment.

Estimates reform is so important because the ability to exercise oversight is the most important role we as parliamentarians can play on behalf of those we represent. However, the current process makes it difficult for us to carry out that function.

[English]

This June it will be 20 years, and at that point my views on this will have been formed by about four years as a minister and about 16 years in opposition as a parliamentarian. In my view, the system as it is now is quite dysfunctional. In fact, if you were to try to design a system to be opaque and illogical and difficult to explain, you wouldn't do much better than the system we have right now.

A recent editorial in the *Globe and Mail* underlines the problem quite well.

[Français]

Bonjour, monsieur le ministre. Nous vous souhaitons la bienvenue au comité. J'aimerais préciser que votre document de consultation sur des changements possibles au processus budgétaire a été distribué à l'avance aux membres du comité.

[Traduction]

Une période sera réservée aux questions après votre exposé. Le ministre est accompagné de M. Brian Pagan, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses, qui lui prêtera main-forte durant la période des questions.

Monsieur le ministre, je vous donne la parole.

**L'honorable Scott Brison, C.P., député, président du Conseil du Trésor :** Merci, monsieur le président. Je suis très content de rencontrer de nouveau le comité. J'ai le plaisir d'être accompagné de Brian Pagan, le secrétaire adjoint du Secteur de la gestion des dépenses du Conseil du Trésor.

Lors de ma comparution en avril dernier, j'ai été ravi de constater l'intérêt, l'engagement et j'irais même jusqu'à dire l'expertise des membres du comité à l'égard de la réforme du budget des dépenses.

Le Sénat possède une expertise impressionnante dans toutes sortes de domaines. Cette réforme en fait partie, et nous nous réjouissons de votre engagement actif. Plusieurs sénateurs ont assisté à la seconde séance d'information que j'ai donnée aux parlementaires, en octobre dernier. Vous étiez à la première. Beth, vous assistiez à la plus récente, et je vous remercie de votre intérêt.

[Français]

Nous continuons de mettre en œuvre ce programme, en particulier la question touchant l'harmonisation entre le moment du dépôt du budget et celui du budget des dépenses, que j'aborderai plus en détail dans un instant.

La réforme du budget des dépenses est essentielle, parce que la capacité d'exercer la surveillance est le rôle le plus important que nous, parlementaires, pouvons remplir pour le compte de ceux que nous représentons. Toutefois, le processus actuel fait en sorte qu'il nous est difficile d'assumer cette fonction.

[Traduction]

En juin prochain, je célébrerai mes 20 ans dans cette fonction. Ma vision de celle-ci sera alors le fruit de mon expérience de 4 ans à titre de ministre et de 16 ans comme parlementaire siégeant dans l'opposition. Je considère que notre système actuel est tout sauf fonctionnel. Si je vous demandais de concevoir un système opaque, illogique et difficile à expliquer, je ne pense pas que vous pourriez arriver à un pire résultat.

Le *Globe and Mail* vient de publier un éditorial qui met exactement le doigt sur le problème :

... the current sequence is bad to the point of absurdity, with spending estimates usually coming before the budget, and in a different accounting format, rendering them virtually meaningless. It's a discredited practice that has only served to keep MPs —

I would add “and senators.”

— in the dark about how tax dollars are being spent. Almost any improvement will be welcome.

Due to these issues, I'm personally committed to estimates reform, as is our government. Our intention is that parliamentarians will be able to study documents that will be substantially more meaningful and that Canadians will benefit from this clarity as well.

In fact, Robert Marleau, former Clerk of the House of Commons, has noted that the form and content of the Main Estimates have only been modified on four occasions since Confederation, most recently in 1997. In each case, the impetus was a desire to improve the quality and utility of the information provided to parliamentarians.

We need to do a lot more, and I firmly believe the vision we are proposing, the paper you have received, will help address the many issues raised over the ineffectiveness of the estimates process we have currently.

[*Translation*]

This includes concerns of the Auditor General who underlined the importance of better timing between the budget and the estimates.

[*English*]

Our vision includes four areas that are currently the source of much frustration for parliamentarians.

The first area is the timing of the Main Estimates and the budget. Currently, the Main Estimates for the upcoming year need to be in Parliament by March 1, according to the Standing Orders. In practice that means that the Main Estimates can only reflect decisions as of about January, well before the actual budget comes out. This timing reduces the ability of parliamentarians to provide useful oversight.

The Main Estimates, which are meant to be scrutinized to vote on, don't reflect the government's most recent plans and priorities as outlined in the budget, so a lot of work goes into studying the Main Estimates, and then the budget comes out rendering much of that work out of date or irrelevant.

[...] l'échéancier actuel est tellement insolite qu'il confine à l'absurde. Les prévisions de dépenses sont établies avant le budget, selon une méthode comptable différente, ce qui les vide pratiquement de leur sens. Ce processus obsolète est tout juste bon à garder les députés...

J'ajouterais « les sénateurs ».

... dans l'ignorance quant à la manière dont les fonds publics sont dépensés. On pourrait difficilement faire pire.

C'est ce qui m'a convaincu de m'engager personnellement à opérer la réforme du budget des dépenses promise par notre gouvernement. L'objectif est de soumettre des documents beaucoup plus clairs aux parlementaires qui doivent les étudier, et que cette clarté profite également à la population canadienne.

En fait, Robert Marleau, un ancien greffier à la Chambre des communes, a indiqué que la forme et le contenu du Budget principal des dépenses n'ont été modifiés qu'à quatre occasions depuis la Confédération, la dernière fois en 1997. Dans chaque cas, l'intention découlait de la volonté d'améliorer la qualité et l'utilité des renseignements fournis aux parlementaires.

Toutefois, il reste encore beaucoup à faire. Je crois fermement que la vision que nous proposons dans le document que vous avez reçu contribuera grandement à régler les nombreuses questions soulevées au sujet de l'inefficacité du processus actuel du budget des dépenses.

[*Français*]

Parmi ces questions, mentionnons les préoccupations du vérificateur général qui a souligné l'importance d'une meilleure harmonisation entre le moment du dépôt du budget et du budget des dépenses.

[*Traduction*]

Notre vision comprend quatre points qui sont actuellement une source de grande frustration pour les parlementaires.

Le premier point a trait au moment du dépôt du Budget principal des dépenses et du budget. À l'heure actuelle, le Règlement de la Chambre des communes exige que le Budget principal des dépenses de l'année à venir soit déposé au Parlement avant le 1<sup>er</sup> mars. En pratique, cela signifie que le budget rend compte uniquement des décisions arrêtées jusqu'en janvier environ, soit bien avant la publication du budget réel. Ce calendrier empêche les parlementaires de remplir efficacement leur fonction de surveillance.

Les budgets principaux des dépenses, censés faire l'objet d'un examen attentif avant d'être mis aux voix, ne tiennent pas compte des priorités et des plans que le gouvernement a présentés dans son dernier budget. L'étude du Budget principal des dépenses mobilise énormément d'énergie mais, à l'annonce du budget, une bonne partie des résultats de ce travail est soit caduque, soit inutile.

Therefore we proposed changing the tabling date of the Main Estimates so they will include budget items. This is similar to other jurisdictions where the Main Estimates sequentially follow the budget.

This is a significant, substantial change that will take some time to operationalize. We proposed for the next two budget and estimate cycles that the Main Estimates be tabled on or before May 1. This this would allow departments to make the necessary adjustments and give them time to ensure that portions of the budget are reflected in the Main Estimates. The estimates would become a more useful and relevant document because they would actually include and reflect budget priorities.

This would also prevent the situation we have where basically parliamentarians waste a lot of time doing good work on the Main Estimates when it really isn't pertinent once the budget comes out.

By tabling the Main Estimates later, we would eliminate the need for a spring supplementary estimate. We would also create the added benefit of allowing parliamentarians to focus their attention on one estimates document in the supply period ending June 23. After the two budget cycles of May 31, Parliament could then examine the reform and come to a decision on a permanent change of the Standing Orders.

The second challenge is in scope and accounting methods between the budget and the estimates, and we discussed this the last time I was here. The challenge is more than just about accounting concepts. The budget represents the entire universe of federal spending. This includes the consolidated accounts, the EI account and its tax expenditures, and the new Canada Child Benefit. But the estimates support more limited appropriation requirements of departments and agencies.

Parliamentarians need to be able to compare items in the budget with the estimates, and with the Main Estimates tabled after the budget, there would be a high-level reconciliation of planned spending in estimates to the budget, and this would allow more effective study of the cash requirements in the estimates that are derived from the accrual-based budget plan. We intend to have better reconciliation between cash and accrual accounting so that parliamentarians can clearly understand the budget and estimates process.

Other jurisdictions have moved towards accrual accounting. Ontario I believe has done that. It took about 10 years to get through that process, but moving towards a full reconciliation is an important step to take as we move forward.

The third area is the difficulty parliamentarians have in connecting the money we vote on with the program it's actually used for. Departments get their expenditure authority

Nous avons donc proposé de changer la date du dépôt du Budget principal des dépenses pour que celui-ci puisse refléter les postes du budget. C'est déjà le cas dans d'autres administrations, où le budget des dépenses principales est déposé après le budget.

Il faudra du temps pour mettre en œuvre ce changement important et substantiel. Nous avons donc proposé que, pour les deux prochains cycles du budget et du budget des dépenses, le Budget principal des dépenses soit déposé le 1<sup>er</sup> mai au plus tard. Les ministères auront ainsi le temps d'apporter les modifications nécessaires et de s'assurer que le Budget principal des dépenses reprend les éléments du budget. Le budget des dépenses deviendra un document plus utile et plus pertinent parce qu'il tiendra compte des priorités du budget.

Cette approche évitera aussi aux parlementaires de perdre leur temps à faire une analyse rigoureuse d'un Budget principal des dépenses qui aura perdu toute sa pertinence une fois que le budget sera publié.

Si le Budget principal des dépenses est déposé plus tard, il ne sera plus nécessaire de présenter un Budget supplémentaire des dépenses au printemps. Par ailleurs, les parlementaires pourront se concentrer sur un seul budget des dépenses au cours de la période d'octroi de crédits se terminant le 23 juin. Après les deux cycles budgétaires qui se termineront au 31 mai, le Parlement pourra examiner la réforme et décider s'il y a lieu de modifier le Règlement de la Chambre.

Le deuxième problème a trait aux différences de portée et de méthodes comptables entre le budget et le budget des dépenses, dont nous avons déjà parlé lors de mon dernier passage. Il ne s'agit pas seulement de concepts comptables. Le budget présente l'ensemble des dépenses du gouvernement fédéral, c'est-à-dire les comptes consolidés comme le compte de l'assurance-emploi, ainsi que les dépenses fiscales comme la nouvelle Allocation canadienne pour enfants. Quant à lui, le budget des dépenses renferme les demandes de crédit plus limitées des ministères et des organismes.

Les parlementaires doivent pouvoir comparer les éléments du budget et ceux du budget des dépenses. Le dépôt du Budget principal des dépenses après le budget permettrait un rapprochement de haut niveau des dépenses prévues par rapport au budget, et une étude plus efficace des besoins de trésorerie figurant aux budgets des dépenses, calculés à partir du budget établi selon la comptabilité d'exercice. Il est projeté d'améliorer la capacité de rapprochement entre les calculs effectués selon la comptabilité d'exercice et la comptabilité de caisse, pour permettre aux parlementaires de mieux comprendre le processus entourant le budget des dépenses et le budget.

D'autres administrations ont adopté la méthode de la comptabilité d'exercice. Je crois que c'est le cas de l'Ontario. Il a fallu une dizaine d'années pour mener le processus à bien. Pour l'instant, si nous voulons aller de l'avant, le plus important sera d'assurer un rapprochement intégral entre les documents.

Le troisième point concerne la difficulté qu'ont les parlementaires à établir un lien entre les crédits votés et le programme auquel ils serviront. Les ministères obtiennent des

from Parliament on the basis of votes in the appropriation acts, and these describe how funds are spent on items such as capital and operating and grants and contributions. Instead we'd like to focus on why we're spending and strengthen the link between votes and the programs they fund.

Regarding having more program-based expenditure reporting, I will draw your attention to a pilot project under way with Transport Canada to test a new program-based vote structure.

We look forward to the results of that project, but that will actually provide a greater level of accountability to parliamentarians and ensure that program funding approved for a specific program will be spent on that program and provide greater clarity on that, so that is a significant step forward. As I said, we're doing the pilot at Transport now.

*[Translation]*

Last, many departmental reports are neither meaningful nor informative.

*[English]*

Our new Treasury Board policy on results will simplify how government reports on the resources it uses and the results it achieves.

There are a lot of people in departments and agencies now generating reports. I don't know how many people are actually reading those reports, but those who do find the information is not necessarily that helpful, nor is it that clear. We think it would be better to actually focus reports on what a program is trying to achieve and on how they measure success so that we actually have departmental plans and departmental results to measure results. We moved forward with this at Treasury Board, and we're working across departments and agencies to implement that.

In addition, detailed information on program spending and the number of employees will be provided in a user-friendly online database.

Mr. Chair, these are the broad strokes of our vision for fundamentally changing the estimates process so that parliamentarians are better able to hold government to account. With that objective, I look forward to the committee's support and partnership in driving reform of the estimates to benefit all parliamentarians. I'll turn it over to Brian, who will take you through some details of the proposed reforms. I'm certain you have probably gone through the paper, but Brian can present an overview.

**The Chair:** Thank you. Mr. Pagan, would you like to present?

autorisations de dépenses du Parlement en fonction des crédits prévus dans les lois de crédits, qui décrivent comment les fonds sont dépensés pour des postes comme les immobilisations, le fonctionnement, les subventions et contributions. Nous aimerions plutôt nous concentrer sur pourquoi nous dépensons, et renforcer le lien entre les crédits et les programmes qu'ils financent.

Concernant la production de rapports sur les dépenses en fonction des programmes, je souligne qu'un projet pilote a été entrepris avec Transports Canada pour mettre à l'essai une nouvelle structure de crédits fondée sur les programmes.

Nous attendons avec intérêt les résultats de ce projet, qui devrait améliorer la reddition de comptes aux parlementaires et leur permettre de vérifier, grâce à des mécanismes plus clairs, que les programmes reçoivent le financement qui leur a été expressément octroyé. Il s'agit donc d'un grand pas en avant. Comme je l'ai déjà dit, le projet pilote est en cours à Transports Canada.

*[Français]*

Finalement, bon nombre des rapports ministériels ne sont ni pertinents ni informatifs.

*[Traduction]*

La nouvelle Politique sur les résultats du Conseil du Trésor simplifiera la façon dont le gouvernement rend compte des ressources qu'il utilise et des résultats qu'il obtient.

Beaucoup de fonctionnaires rédigent des rapports au nom de leur ministère ou de leur organisme. Je ne sais pas combien de personnes les lisent vraiment, mais celles qui le font trouvent souvent leur contenu peu utile et plutôt compliqué. À notre avis, les rapports devraient porter sur les objectifs d'un programme et sur la manière dont la réussite est mesurée, pour que les résultats puissent être mesurés en fonction des plans et des réalisations. C'est l'orientation que nous avons adoptée au Conseil du Trésor, et nous collaborons avec les ministères et les organismes pour qu'ils y adhèrent à leur tour.

De plus, un état détaillé des dépenses de programmes et des ressources humaines qui y sont affectées sera fourni dans une base de données en ligne conviviale.

Monsieur le président, ce sont là les grandes lignes de notre vision pour changer fondamentalement le processus d'établissement du budget des dépenses afin que les parlementaires puissent plus facilement exiger des comptes au gouvernement. Dans cette optique, j'espère pouvoir compter sur votre appui et votre collaboration pour faire avancer la réforme du budget des dépenses au profit de tous les parlementaires. J'aimerais maintenant céder la parole à Brian, qui vous présentera un exposé plus détaillé des réformes que nous proposons. Vous avez probablement pris connaissance du document, mais Brian vous en donnera les grandes lignes.

**Le président :** Merci. Monsieur Pagan, nous vous écoutons.

[Translation]

**Brian Pagan, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector, Treasury Board of Canada Secretariat:** I would like to give you a very brief overview of this vision of estimates reform, so we can then answer your questions.

As the Treasury Board President noted, the vision is based on four pillars designed to better inform parliamentarians so they can do their job and hold the government to account.

[English]

The vision for reform builds on work of the House of Commons Government Operations and Estimates Committee report from 2012. It builds on the numerous appearances we've made here before the Senate Finance Committee in the interests of this committee, as well as feedback from a technical briefing to new members of Parliament in February 2016.

Turning very quickly to slide 4 of the presentation and to address the first pillar of timing, as the president mentioned, the *Standing Orders of the House of Commons* require that the government table the Main Estimates on or before March 1. I've appeared before this committee on several occasions to explain the Main Estimates.

As the president mentioned, the challenge for us is that we are walking down the content of this document by the end of January, and typically we're seeing a budget between mid-February and mid-March. So right off the bat we are presenting a false sense of the picture and priorities of the government. They reflect decisions of the Treasury Board up to the end of January or the middle of January, but we know budgets are coming and they're going to reflect in priorities.

That creates confusion, and it is arguably not the best use of committee time to look at documents that are incomplete and missing some key information. So the proposal is to work with committees to address that rule in the Standing Orders. The idea would be that the government, since our fiscal year begins April 1, would still present interim Main Estimates on or before March 1 because we need to provide departments with the authorities to commence the fiscal year on April 1. Rather than basing these interim estimates and interim supplies on something we don't know yet — the budget — the idea would be we take the current fiscal year and simply extend it and use that as the basis for providing interim authorities for departments.

Let me be very specific about this. In the fiscal year we are in now, 2016-17, the idea is that on or before March 1 we would present to Parliament a very slim version of an interim Main Estimates that would itemize all of the departments and agencies requiring an appropriation. It would itemize their authorities this

[Français]

**Brian Pagan, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Je propose de vous donner un aperçu de cette vision pour la réforme des budgets des dépenses, très rapidement, afin qu'on puisse répondre à vos questions.

Comme l'a mentionné le président du Conseil du Trésor, la vision est axée sur quatre piliers qui visent à mieux informer les parlementaires afin qu'ils puissent faire leur travail et tenir le gouvernement responsable.

[Traduction]

La réforme est éclairée par le rapport produit en 2012 par le Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes. Nous avons également tiré profit des échanges fort intéressants que nous avons eus lors de nos nombreuses comparutions devant le comité sénatorial des finances, de même que des rétroactions qui ont suivi une séance d'information technique donnée aux nouveaux députés en février 2016.

Brièvement, j'aimerais vous demander d'aller à la diapositive 4 de la présentation, et plus particulièrement au premier pilier, intitulé Alignement. Comme l'a souligné le président, le *Règlement de la Chambre des communes* oblige le gouvernement à déposer le Budget principal des dépenses avant le 1<sup>er</sup> mars. J'ai moi-même comparu à plusieurs reprises devant le comité pour expliquer des budgets principaux des dépenses.

Le président a évoqué par ailleurs la difficulté que nous pose cet échéancier, puisque nous élaborons ce document avant la fin de janvier, et le budget est publié généralement entre la mi-février et la mi-mars. Par conséquent, le portrait et les priorités qui sont présentés du gouvernement sont faussés dès le départ puisqu'ils reflètent des décisions que le Conseil du Trésor a prises avant la fin de janvier, en sachant que les budgets suivront et qu'ils seront tributaires des priorités.

Ce décalage crée de la confusion et il empêche sans doute les comités de faire leur travail de manière optimale, car il manque des renseignements importants dans les documents qui sont soumis à leur examen. Nous sollicitons donc l'appui des comités pour que cette disposition du Règlement de la Chambre soit modifiée. Le gouvernement continuerait de déposer un Budget principal des dépenses provisoire au plus tard le 1<sup>er</sup> mars, puisque l'exercice débute le 1<sup>er</sup> avril et qu'il doit fournir les autorisations dont les ministères ont besoin pour lancer leur exercice. Au lieu d'établir le budget des dépenses provisoire et les crédits provisoires à partir de quelque chose qui est encore inconnu — le budget —, l'idée serait de prolonger l'exercice en cours pour octroyer des autorisations de dépenses provisoires aux ministères.

Pour être plus précis, en ce qui concerne l'exercice en cours, soit 2016-2017, une version très allégée et provisoire du Budget principal des dépenses serait déposée au Parlement. Cette version renfermerait des renseignements détaillés sur les ministères et les organismes qui demandent des crédits. Le document détaillerait

year, up to this point in time, and then it would take a fraction of that authority and would automatically carry it over into the next fiscal year. In this way, we are not presenting false information to Parliament.

There was an instance just two years ago, in the 2015-16 Main Estimates, where an agency, Marine Atlantic Inc., came forward with Main Estimates that year, and the Main Estimates for 2015-16 were \$19.4 million. The Main Estimates for the year before were \$127 million, so it presented what seemed like a cut or a reduction of \$100 million.

That was not the case. It was simply a question of timing. The monies that had been provided to Marine Atlantic were provided in Budget 2010 and were provided for a five-year period. That five-year period was ending. We were presenting the Main Estimates before the budget, so we went back to their existing authorities from 2010. Then the budget came out, and it not only maintained those previous commitments from Budget 2010 but also actually increased them. So in the supplementary estimates that year, we brought forward new requirements that brought their authorities up to \$354 million.

We use this as an example because it illustrates well the problem of presenting something in advance of the budget and making resource allocation decisions on that basis. By presenting Main Estimates that are a continuation of existing authorities, departments have what they need to start the year, the budget will confirm new money or any reductions or reallocations that the government wants to make, and then we would reflect those in the Main Estimates we tabled on May 1.

So this is a very important part of the agenda because it's about getting the timing right. A lot of the other issues and challenges that we have stem from that very basic confusion right out of the gate about the budget and the Main Estimates.

Senators, if you will permit me, I will take five minutes to talk about the other three pillars and then take questions.

As the minister mentioned, the second pillar deals with scope and accounting. Quite simply, the issue here is that the federal budget represents the totality of spending in the federal universe, including monies through the tax system, expenditures through separate accounts, the EI account, and arm's-length Crown corporations that are not appropriated by the government.

The difference between the budget and the Main Estimates in last year's numbers was about \$65.7 billion. Of that difference, about \$60 billion is a question of scope, the fact that the budget is all-encompassing and the Main Estimates just present the cash needs of appropriated entities.

les autorisations de dépenser qui leur ont été octroyées pour l'année jusque-là, dont une fraction serait automatiquement reportée à l'exercice suivant. Par conséquent, l'information présentée au Parlement ne serait pas inexacte.

Il y a deux ans, lorsque le Budget principal des dépenses de 2015-2016 a été présenté, l'organisme Marine Atlantique Inc. a dénoncé le fait que les crédits qui lui avaient été accordés pour l'exercice s'établissaient à 19,4 millions de dollars, contre 127 millions pour l'exercice précédent. Marine Atlantique en a conclu qu'il s'agissait d'une compression ou d'une réduction de l'ordre de 100 millions de dollars de ses affectations.

Ce n'était pas le cas. C'était une conséquence de l'échéancier. L'argent versé à Marine Atlantique provenait d'une affectation sur cinq ans annoncée dans le budget de 2010, et cette période était écoulée. Étant donné que nous présentons le Budget principal des dépenses avant le budget, nous sommes revenus aux crédits qui avaient été accordés en 2010. Ensuite, dans le budget, les engagements de 2010 sont non seulement maintenus, ils y sont augmentés. En effet, le Budget supplémentaire des dépenses établi pour cet exercice prend en compte de nouveaux besoins qui ont fait grimper les autorisations de dépenses de l'organisme à 354 millions de dollars.

Nous utilisons cet exemple parce qu'il illustre bien les problèmes causés par le fait qu'un document présenté avant le budget sert de base aux décisions concernant l'affectation des ressources. Nous proposons de reconduire les autorisations de dépenses en vigueur dans le Budget principal des dépenses, pour permettre aux ministères de lancer leur exercice, et d'annoncer dans le budget toutes les nouvelles affectations, les réductions ou les réaffectations envisagées par le gouvernement, qui seront ensuite prises en compte dans le Budget principal des dépenses déposé le 1<sup>er</sup> mai.

C'est un volet primordial du programme, qui nous permettra de rectifier la séquence du processus. Beaucoup de nos problèmes et de nos défis sont dus à la confusion inhérente au processus même du budget et du Budget principal des dépenses.

Mesdames et messieurs, si vous me le permettez, je prendrai cinq minutes pour parler des trois autres piliers. Je répondrai ensuite à vos questions.

Comme le ministre l'a évoqué, le deuxième pilier englobe la portée et la méthode comptable. En quelques mots, disons que le budget fédéral englobe la totalité des dépenses du gouvernement fédéral, y compris les dépenses fiscales, les dépenses comptabilisées dans des comptes distincts, le compte de l'assurance-emploi et les sociétés d'État indépendantes, qui ne sont pas financées par des crédits votés par le Parlement.

L'écart entre le budget et le Budget principal des dépenses du dernier exercice avoisinait les 65,7 milliards de dollars. Une grande partie de cet écart, soit 60 milliards de dollars environ, est attribuable à la portée différente des deux instruments, c'est-à-dire au fait que le budget est global, alors que le Budget principal des dépenses présente seulement les besoins de trésorerie des entités financées.

The other approximately \$4.85 billion is accounting and the difference between capital amortization expenses, bad debt expenses and interest on future obligations. All of those are on an accrual basis in our budgeting system, whereas on the cash needs of departments, we do not reflect to Parliament or present to Parliament amortization and future interest charges. Through Supplementary Estimates (A) last year, we reconciled the two documents. As the minister says, we intend to dive deeper and present more and better accrual information for departments so that we can plan on accrual and permit Parliament to control by cash.

The vote structure the minister covered quite well. I need not get into that.

On reporting, the one piece I would mention is that not only do we intend to have better hard copy reports that are based on the new results policy, but we intend to complement those reports with real-time access to results information through online sources. We currently have something called TBS InfoBase. We have looked at other jurisdictions, most notably the United States, where they have very good information. They have Performance.gov and USASpending.gov. I would commend those sites to this committee because that's the model for us, and we will work hard to present similar information.

**Senator Enverga:** Thank you for being here tonight. I'm replacing Senator Mockler.

Mr. Brison, you mentioned that you have a discussion paper on a program-based control structure. You also mentioned that you have a Transport Canada pilot project.

Can you perhaps say a little more about the program structure, and can you also let us know what are the benefits of the Transport Canada pilot project? Are there any drawbacks or costs associated with it?

**Mr. Brison:** Certainly. Firstly, from an accountability-to-Parliament perspective, right now as you approve the spending of a department, the department itself can move the money around quite freely without really a lot of control or accountability to Parliament. Hypothetically, a government could move money from a border infrastructure program into building gazebos or something. I am just saying it could happen. I'm saying historically once Parliament approves a particular department's budget. This would actually narrow it to specific programs.

Les quelque 4,85 milliards restants s'expliquent par la méthode comptable et la différence entre les charges d'amortissement des immobilisations, les créances douteuses et l'intérêt sur les obligations futures. Pour tous ces postes, notre système budgétaire utilise la méthode de la comptabilité d'exercice, alors que, dans notre présentation des besoins de trésorerie des ministères au Parlement, nous ne rendons pas compte des charges d'amortissement et d'intérêt sur les obligations futures. Dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) du dernier exercice, nous avons rapproché les deux documents. Comme le ministre l'a mentionné, nous voulons aller plus loin et fournir aux ministères des renseignements obtenus au moyen de la comptabilité d'exercice qui seront plus utiles, l'idée étant de faire une planification selon la comptabilité d'exercice et des contrôles selon la comptabilité de caisse.

Le ministre a donné un exposé assez complet de la structure des crédits. Je n'y reviendrai donc pas.

Pour ce qui est des rapports, je me bornerai à souligner que non seulement nous comptons améliorer les rapports imprimés en appliquant la nouvelle Politique sur les résultats, mais nous voulons également que ces rapports puissent être complétés par des données en ligne accessibles en temps réel. C'est pourquoi nous avons créé l'InfoBase du Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous avons exploré ce qui se fait ailleurs, et notamment aux États-Unis, où la qualité des données est excellente grâce à des outils comme Performance.gov et USASpending.gov. Je vous invite à prendre connaissance de ces sites. Ils sont en quelque sorte nos modèles et nous ferons de notre mieux pour parvenir à présenter des renseignements similaires.

**Le sénateur Enverga :** Je vous remercie d'être ici ce soir. Je remplace le sénateur Mockler.

Monsieur Brison, vous avez fait référence à un document de travail sur une structure de contrôle fondée sur les programmes. Vous avez mentionné par ailleurs qu'un projet pilote était en cours à Transports Canada.

Pourriez-vous nous en dire un peu plus au sujet de cette structure fondée sur les programmes, de même que sur les avantages obtenus du projet pilote de Transports Canada? Avez-vous relevé des inconvénients ou des coûts associés à ce projet pilote?

**M. Brison :** Avec plaisir. Tout d'abord, du point de vue de l'obligation de rendre compte au Parlement et de l'approbation des dépenses d'un ministère, le système actuel permet à celui-ci de faire à peu près ce qu'il veut avec l'argent obtenu parce qu'il n'existe pas vraiment de mécanismes de contrôle ou de rapport au Parlement. En théorie, le gouvernement pourrait utiliser des fonds affectés à un programme d'infrastructure frontalière pour construire un belvédère ou que sais-je. Ce n'est pas impossible. Je veux dire qu'historiquement, les ministères n'ont pas été empêchés de le faire après que le Parlement a approuvé leur budget. Dans la structure proposée, les affectations viseraient des programmes précis.

There's a downside to this in that you have the potential for an increased level of lapsing, but we envision having a percentage of the spending for each of the programs, say 10 per cent, that you could move within a department, and it would provide better accountability but some flexibility to departments, because you need that. You need that within departments. You need some level of flexibility. But this would be a significant step forward in terms of parliamentarians having better information but also better control over government spending, more specific.

**Senator Enverga:** You mentioned that they have a pilot project in Transport Canada.

**Mr. Brison:** Brian can expound on that. That was established when, Brian?

**Mr. Pagan:** This year's Main Estimates.

**Mr. Brison:** It was just recent.

**Mr. Pagan:** And we intend to expand that pilot. As it is constituted, it involves a single department, Transport Canada, and strictly for their grants and contributions vote. Previously, they had a single grants and contributions vote of approximately \$700 million, and they would manage different programs within that single vote.

Under the pilot, we've created three distinct grants and contributions votes for Transport Canada, one for their Gateways and Corridors program, which is about \$258 million; then a second one for their transportation infrastructure programs, which is about \$103 million. Then they have an assortment of minor grants and contributions, and we have grouped those into the other category — a very popular category — and that's about \$38 million.

Whereas previously they managed a wide range of programs in a single vote totalling almost \$600 million, now they are managing discrete programs according to these votes.

It's a pilot. We intend to go back at the end of the year to the department and to the Transport committees to assess how they use this. Was the information, that clarity helpful? What lessons have they learned from that? And then apply those lessons to expand the pilot.

Looking ahead, the president mentioned the new results policy that will apply to all departments by 2017, and as the president mentioned, that would be the basis for expanding the idea of purpose-based votes. Using ourselves as an example, the Treasury Board Secretariat, our core responsibilities involve our role as employers, as the expenditure authority, as a regulatory authority for government.

D'un autre côté, il se peut que les niveaux de fonds inutilisés augmentent. Pour pallier cet inconvénient, nous proposons de réserver un certain pourcentage des dépenses d'un programme, disons 10 p. 100, que le ministère pourrait utiliser à sa guise. La reddition de comptes serait améliorée, mais les ministères disposeraient de la latitude voulue, ce qui est important. Les ministères ont besoin d'une certaine marge de manœuvre. Ce serait un net progrès, puisque les parlementaires seraient mieux informés et pourraient donc assurer un contrôle plus serré et plus précis des dépenses du gouvernement.

**Le sénateur Enverga :** Vous avez aussi parlé de la tenue d'un projet pilote à Transports Canada.

**M. Brison :** Brian est mieux placé que moi pour vous en parler. Quand le projet a-t-il été créé, Brian?

**M. Pagan :** Dans le Budget principal des dépenses de cette année.

**M. Brison :** C'est très récent.

**M. Pagan :** Nous projetons d'étendre le projet pilote. Le cadre actuel prévoit son application seulement à Transports Canada, et exclusivement aux crédits liés aux subventions et aux contributions. Auparavant, il recevait un seul crédit pour subventions et contributions de 700 millions de dollars environ, qui était réparti entre plusieurs programmes.

Dans le cadre du projet pilote, nous avons créé trois crédits distincts pour les subventions et les contributions octroyées par Transports Canada. Le premier crédit, d'une valeur de 258 millions de dollars environ, vise le secteur de programme portes d'entrée et corridors commerciaux; le deuxième, consacré au programme d'infrastructure des transports, s'établit autour de 103 millions de dollars, et le troisième crédit regroupe en une seule catégorie, très populaire, de petits programmes de subventions et de contributions totalisant 38 millions de dollars.

Dans l'ancien système, le ministère administrait un grand éventail de programmes regroupés à l'intérieur d'un crédit unique de près de 600 millions de dollars, mais il peut maintenant administrer des programmes distincts en fonction de ces crédits.

C'est un projet pilote. À la fin de l'exercice, nous ferons un compte rendu au ministère des Transports et aux comités responsables des transports sur leur utilisation. Est-ce que les renseignements clarifiés ont été utiles? Est-ce que des leçons ont été tirées? Nous nous inspirerons des leçons apprises pour élargir le projet pilote.

Concernant l'avenir, le président a évoqué la nouvelle Politique sur les résultats qui sera appliquée à tous les ministères d'ici à 2017. Comme il l'a mentionné, la Politique servira de fondement à l'application générale d'une formule axée sur l'objet des crédits. Si nous prenons notre propre exemple, les responsabilités essentielles du Secrétariat du Conseil du Trésor englobent ses fonctions d'employeur, d'autorité en matière d'approbation des dépenses et de réglementation pour le compte du gouvernement.

An idea for the purpose-based votes would be to appropriate money according to those responsibilities and underlying programs rather than a single operating budget as we do now. In that way, we give Parliament a better line of sight on how we're using money for particular purposes and particular programs.

**Senator Enverga:** Are you using these estimates now? Is this particular pilot in practice now?

**Mr. Pagan:** There is one pilot now at Transport Canada. We have been informed in our approach by practice in other jurisdictions, most notably Australia, Ontario and the Government of Quebec.

It's a purpose-based approach rather than controlling by input for operating capital, grants and contributions.

**Senator Eaton:** Welcome, Mr. President. I think what you're doing is fabulous, because we go through this mixed chaos every year.

Starting off with the interim supply and then going to the Main Estimates by May 1. Would you ever consider fixing a date for the budget? Would the budget ever have a fixed date early in the new year?

**Mr. Brison:** Thank you. Firstly, starting with the Standing Orders, there is no provision in the Standing Orders in terms of budget date, and that is the purview of the minister and Department of Finance.

I've looked at the Australian model — and the budget and Main Estimates come out about the same time — and I think that that represents a model.

It takes a while to operationalize that. So what we've proposed in moving the Main Estimates date, in order to ensure that sequentially the budget would be before the Main Estimates, is a significant step, and that would be for two years. Then we would bring it to Parliament with the objective of moving it earlier, closer to the budget date. We're open to that discussion, but that's not something we can move on now. We want to try.

First of all, getting the sequencing right and operationalizing the way government does business in this area is really important. Before we consider other changes, we want to get this one right.

**Senator Eaton:** Thank you. You would hope that future ministers of Finance would, once you get the sequencing down right, consider that very thing?

**Mr. Brison:** That will help us operationalize and understand what other steps we can take, once we have two years under our belt of budget estimates process. I view this as an evergreening

Dans une formule axée sur l'objet du crédit, les fonds seraient octroyés en fonction de ces responsabilités et des programmes sous-jacents plutôt que sur la base d'un budget de fonctionnement unique, comme c'est le cas actuellement. Le Parlement pourra ainsi assurer une meilleure surveillance de la manière dont les fonds sont utilisés à des fins particulières et pour des programmes précis.

**Le sénateur Enverga :** Utilisez-vous déjà ce modèle de budget des dépenses? Ce projet pilote est-il mis en pratique actuellement?

**M. Pagan :** Le projet pilote est mené à Transports Canada. Nous nous sommes inspirés de ce qui se fait ailleurs, dans d'autres administrations, et notamment en Australie, en Ontario et au sein du gouvernement du Québec.

Cette approche est axée sur l'objet du crédit plutôt sur une structure de contrôle en fonction des dépenses de fonctionnement, de subventions et de contributions, et cetera

**La sénatrice Eaton :** Bienvenue, monsieur le président. J'estime que vous faites un travail fabuleux, parce que nous devons composer avec ce chaos année après année.

Si un budget provisoire des dépenses précède le dépôt du Budget principal des dépenses avant le 1<sup>er</sup> mai, est-ce que vous envisagez de fixer une échéance pour le dépôt du budget? Est-ce qu'il y aura une échéance pour le dépôt du budget en début d'exercice?

**M. Brison :** Merci. J'aimerais tout d'abord préciser que le Règlement ne prévoit pas d'échéance pour le dépôt du budget. C'est la prérogative du ministre et du ministère des Finances.

J'ai examiné le modèle australien, dans lequel le budget et le Budget principal des dépenses sont présentés à peu près en même temps. À mon avis, c'est un modèle intéressant.

La mise en œuvre prendra du temps. C'est pourquoi nous pensons qu'il est important, comme nous le proposons, de déplacer la date de dépôt du Budget principal des dépenses, et d'assurer que le budget sera déposé avant. La période d'essai serait de deux ans. Nous ferons alors un rapport au Parlement et nous examinerons s'il est possible de rapprocher l'échéance pour le dépôt du Budget principal des dépenses de celle du budget. Nous sommes ouverts à la discussion, mais nous ne pouvons pas faire les changements maintenant. Nous voulons faire un essai.

La première étape consistera à mieux synchroniser le système et à mettre les changements en œuvre dans ce secteur d'activité du gouvernement. Il faut trouver la bonne solution avant d'envisager d'autres changements.

**La sénatrice Eaton :** Merci. J'imagine que vous espérez que les prochains ministres des Finances tiendront compte de ce que vous considérez comme un échéancier optimal?

**M. Brison :** Cela nous permettrait d'enclencher la mise en œuvre et de réfléchir à la suite des opérations après la période d'essai de deux années du processus budgétaire proposé. J'y vois

process. I don't view this as something that we do and then it's done. I think we should try this, and in a couple of years we will have a better idea of what we can do to improve the process.

**Senator Eaton:** Just one little question to do with that and then I'll go to something else. The budget is an aspirational document, is it not, as opposed to the Main Estimates? You aspire and this is what you would like to do?

**Mr. Brison:** It is. Broadly, it covers more than what is encompassed in the Main Estimates, which are quite narrow and specific. I would like to think that budgets are aspirational as well.

**Senator Eaton:** I'm very interested in the fourth pillar, and I'll tell you why. At this committee very often, and I'm sure Mr. Pagan has been here when we've done that, items come in Supplementary Estimates (A), Supplementary Estimates (B) and Supplementary Estimates (C), and one that stands out in my mind is fishing for First Nations on the West Coast. It was a \$45 million expense. I'm just taking that as an example. So when one sees it come up again, one says, "You did this last year and the year before. How successful have you found that program? How many people have you taught to fish? Have you bought boats with that program?" And the answer has always been from all the officials sitting here that they don't know.

It would be very nice when you're reordering this to at some point say for last year's program teaching people to fish, was it a success?

**Mr. Brison:** Senator, what governments are usually pretty good at is we spend 90 per cent of our efforts on developing the policy and about 10 per cent on execution. So we get really great policies. But on the execution side, sometimes, and I'm speaking broadly, government writ large, this is a big issue.

What we are trying to do and what we are doing in terms of departmental plans and results as we're moving forward is a more results-focused approach.

One of the things we're doing at Treasury Board, for instance, when submissions come from departments and agencies, is we are demanding metrics, baseline metrics, in order that we can, over a period of time, measure results, because we want to have an idea of how a program is working. The more granular you get in terms of the metrics, the better you're going to be able to evaluate the results. It's not easy, but it's important. We should be able to evaluate the efficacy of a program and whether or not it was good value.

un processus évolutif. Pour l'instant, nous n'avons pas de réponse définitive. Nous devons mettre la formule à l'essai et, après quelques années, nous aurons une idée plus claire des améliorations à y apporter.

**La sénatrice Eaton :** J'aurais une dernière petite question sur ce thème avant de passer à un autre. Par sa nature, le budget n'est-il pas un instrument visionnaire, au contraire du Budget principal des dépenses? Êtes-vous d'accord que le budget expose une vision des choses, ce que nous aimerions faire?

**M. Brison :** Vous avez raison. De façon globale, sa portée est plus large que celle du Budget principal des dépenses, dont le contenu est assez étroit et pointu. Je suis d'accord pour dire que les budgets sont de nature visionnaire.

**La sénatrice Eaton :** Le quatrième pilier m'intéresse particulièrement, et je vais vous dire pourquoi. Le comité est souvent appelé, et je suis certaine que M. Pagan a été témoin de cet exercice, à étudier des éléments regroupés dans un Budget supplémentaire des dépenses (A), un Budget supplémentaire des dépenses (B) et un Budget supplémentaire des dépenses (C). Je pense tout particulièrement à une dépense qui était liée aux pêches des Premières Nations de la côte ouest, qui s'élevait à 45 millions de dollars. Je répète que c'est un exemple que je donne. Si la même dépense réapparaît, nous pouvons poser des questions. « Cette dépense était inscrite l'année dernière et l'année d'avant. Est-ce que le programme a eu de bons résultats? Combien de personnes ont appris à pêcher? Le programme a-t-il permis d'acheter des embarcations? » Invariablement, les fonctionnaires à qui nous posons ces questions nous répondent qu'ils n'en savent rien.

Dans le cadre de votre réorganisation, il serait bien de prévoir une étape qui permettrait d'établir si un programme visant à apprendre à des personnes à pêcher, par exemple, a atteint son objectif au cours du dernier exercice.

**M. Brison :** Madame la sénatrice, l'élaboration de politiques est l'une des grandes forces de nos gouvernements. Souvent, nous consacrons 90 p. 100 des efforts à l'élaboration, et à peine 10 p. 100 à la mise en œuvre. Nous avons donc d'excellentes politiques, mais pour ce qui est de la mise en œuvre, il reste beaucoup de chemin à faire, de manière générale.

Notre objectif, notamment pour ce qui concerne la planification ministérielle et les résultats, est d'instaurer une formule qui sera plus axée sur les résultats.

Par exemple, pour ce qui concerne les présentations des ministères et des organismes au Conseil du Trésor, nous exigeons que des paramètres de base soient fournis pour permettre la mesure des résultats après un certain temps. Nous voulons être en mesure de déterminer si un programme fonctionne bien. Plus les paramètres sont segmentés, plus l'évaluation des résultats est précise. Ce n'est pas une tâche facile, mais elle est importante. Il est primordial de pouvoir évaluer l'efficacité d'un programme et sa valeur.

**Senator Eaton:** And whether it should be renewed for another two years, yes.

**Mr. Brison:** We may see something that is working really well, but in some cases we will see some things that are not working at all. In some cases we may see something that is working really well and actually needs more resources. Measuring results is key to what we're doing at Treasury Board. As Brian mentioned about InfoBase, if you go on Performance.gov, which is the U.S. reportage, it's impressive. You can go online and you can measure everything from greening of government to almost any sort of public policy objective to understand how departments and agencies are doing.

**Senator Eaton:** It would be nice if Main Estimates before May 1 came up and going through some of them, we could ask those questions. You got your measures, but anyway —

**Mr. Brison:** Rendering them public, I think, holds everyone's feet to the fire and shares information about what's working and what's not working and what could work better.

[Translation]

**Senator Bellemare:** I would like to continue in the same vein. I really liked the approach of the plans and priorities. I liked seeing what a department was doing through its programs, what its plans and priorities were. It corresponded in a way with the publication of the budget. We saw macro-economic data, and then the estimates were broken down into the main strategic categories. There was a relationship between the strategic results of each department and its plans and priorities. The evaluation of the results was of course through the plans and priorities, but I was used to working that way. Will your approach change the plans and priorities document and, if so, in what way?

**Mr. Brison:** Our goal is to make government information simpler and more direct in order to reflect the objectives and the results simply. I am very happy that you like the current approach, but would you not agree that it is too complicated? The approach can be changed by producing reports that are easier to understand and more readily accessible.

[English]

In English, to lay out what the objectives of this program are and what are results. Plans and results — those are effectively what we want to move towards. But there aren't many parliamentarians with the same background to do that, and it's admirable, but we want all parliamentarians, and not just parliamentarians but Canadians, to be able to understand what a program is aiming to achieve and whether or not it's doing that.

**La sénatrice Eaton :** Et s'il est approprié de le renouveler pour une autre période de deux ans. Je suis d'accord.

**M. Brison :** Certains des programmes donnent d'excellents résultats, d'autres ne fonctionnent pas du tout. Nous constatons parfois que des programmes qui fonctionnent très bien auraient en fait besoin de plus de ressources. La mesure des résultats est déterminante pour permettre au Conseil du Trésor de faire son travail. Comme Brian l'a mentionné au sujet de l'outil InfoBase et du site Performance.gov, l'outil de production de rapports du gouvernement américain est impressionnant. Le site web contient des données de mesure concernant toutes les activités gouvernementales, que ce soit l'écologisation de l'appareil public ou tout autre objectif stratégique, qui donnent un état de la situation de chaque département et organisme.

**La sénatrice Eaton :** Ce serait très bien si le Budget principal des dépenses était déposé avant le 1<sup>er</sup> mai et si nous pouvions poser ce genre de questions sur son contenu. Les mesures existent, mais...

**M. Brison :** À mon avis, le fait de les publier contribue à maintenir les intéressés sur le qui-vive et disposés à nous informer sur ce qui fonctionne ou non, et ce qu'il y aurait lieu d'améliorer.

[Français]

**La sénatrice Bellemare :** Je vais poursuivre dans le même ordre d'idée. J'aimais bien l'approche des plans et des priorités. J'aimais voir ce qu'un ministère faisait en fonction de ses programmes, et quels étaient ses plans et ses priorités. J'y voyais une certaine correspondance avec la publication du budget des dépenses. On recevait les données macroéconomiques, mais on voyait ensuite les dépenses selon les grandes catégories stratégiques. Il y avait une relation entre les résultats stratégiques de chacun des ministères et ses plans et priorités. Bien entendu, quant à l'évaluation des résultats, c'était tenu dans les plans et priorités, mais je m'étais habituée à fonctionner avec cela. Votre façon de faire va-t-elle modifier le document des plans et priorités, et le cas échéant, de quelle façon?

**M. Brison :** Notre objectif est de rendre les renseignements du gouvernement plus simples et plus directs pour refléter simplement les objectifs et les résultats. Je suis très heureux que vous aimiez l'approche actuelle, mais n'êtes-vous pas d'accord avec le fait qu'elle soit trop compliquée? Il est possible de modifier l'approche afin de produire des rapports qui soient plus faciles à comprendre et plus directement accessibles.

[Traduction]

Nous voulons exposer les objectifs du programme et ses résultats. Les plans et les résultats sont en fait les axes de notre nouvelle approche. Cependant, assez peu de parlementaires ont cette expérience, qui est admirable. Notre souhait est que tous les parlementaires et, en fait, tous les Canadiens puissent comprendre l'objectif d'un programme et si cet objectif est atteint.

[Translation]

**Senator Bellemare:** Perhaps I will be pleased when I see the documents, but with the current method, we can see program details that we can question if necessary. I am afraid that we will no longer have access to those details.

I encourage you to provide the details, and not only the broad priorities, because right now, in the main estimates for Transport Canada, for example, I can see details by program and the amounts allocated to them. Will that information still be provided?

**Mr. Brison:** We will continue to provide complete details, but in a more efficient format.

**Mr. Pagan:** The purpose of the new results practice is to make the information simpler and easier for parliamentarians to use. We have been using the results-based approach for more than 30 years. One of our strengths is that we can break down replies by certain programs, and that will continue under the new approach. The department requires that the budget be presented with a breakdown for certain programs and priorities. The difference is in the way the key responsibilities are explained.

**Senator Bellemare:** So it will not in any way change the structure of the programs that Treasury Board requests from each department?

**Mr. Brison:** We are changing the format of Treasury Board submissions in order to focus on the results.

[English]

We have already changed the format we're using. We will not be reducing the level of detail. The objective is to have more transparency.

[Translation]

The objective is to make our reports more useful to parliamentarians and to Canadians alike.

**Senator Bellemare:** Thank you very much.

[English]

**Senator Marshall:** I want to continue talking about the reports. When will we see the first reports under the new policy? Will it be the 2015-16 or 2016-17?

**Mr. Pagan:** Thank you, senator. The new TB policy on results came into effect on July 1. We are working with departments now, as the president mentioned, to develop these new results frameworks. We're dealing at this time with a handful of departments, and Treasury Board will take decisions on those very soon, such that they will be reflected in the 2017-18 Main Estimates, regardless of when we table those, and in the new

[Français]

**La sénatrice Bellemare :** Peut-être que je serai satisfaite lorsque je verrai les documents, mais avec la méthode actuelle, on peut relever certains détails de programme que l'on peut remettre en question au besoin. J'ai peur que nous n'ayons plus accès à ces détails.

Je vous encourage à offrir des détails élaborés, et pas seulement les grandes priorités, parce qu'en ce moment, dans le budget principal du ministère des Transports, par exemple, je vois les détails par programme et les sommes qui y sont allouées. Est-ce que ces renseignements seront toujours offerts?

**M. Brison :** On va continuer à fournir les détails complets, mais dans un format plus efficace.

**M. Pagan :** Le but de la nouvelle pratique sur les résultats est de rendre les renseignements plus simples et plus utiles pour les parlementaires. Cela fait plus de 30 ans qu'on fait le travail selon l'approche axée sur les résultats. L'une de nos forces est la possibilité de ventiler les réponses selon certains programmes, et cela se poursuivra dans la nouvelle approche. Il y a une exigence de la part du ministère de présenter le budget et de le ventiler selon certains programmes et priorités. La différence, c'est la façon d'expliquer les principales responsabilités.

**La sénatrice Bellemare :** Cela ne changera donc rien à l'architecture des programmes que le Conseil du Trésor demande à chaque département?

**M. Brison :** On change le format des soumissions au Conseil du Trésor afin de se concentrer sur les résultats.

[Traduction]

Nous avons déjà changé le format. Les données ne seront pas moins détaillées, mais nous voulons qu'elles soient plus transparentes.

[Français]

C'est pour rendre nos rapports plus utiles pour les parlementaires et pour les citoyens également.

**La sénatrice Bellemare :** Merci beaucoup.

[Traduction]

**La sénatrice Marshall :** J'aimerais poursuivre sur le sujet des rapports. Quand recevrons-nous des rapports rédigés conformément à la nouvelle politique? Est-ce qu'ils porteront sur l'exercice 2015-2016 ou sur l'exercice 2016-2017?

**M. Pagan :** Merci, madame la sénatrice. La nouvelle Politique sur les résultats du Conseil du Trésor est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet. Pour l'instant, nous travaillons de concert avec les ministères à la mise au point de nouveaux cadres de présentation des résultats. Nous collaborons actuellement avec quelques ministères seulement, et le Conseil du Trésor prendra très bientôt des décisions les concernant. Les cadres retenus seront

departmental plans that will accompany the estimates. Then the remaining departments, as I said, will be in full compliance with the policy by this time next year, by the fall of 2017.

So there is a delay. We need to approve the framework, and then they present it, but we'll be doing that for at least a handful of departments.

**Senator Marshall:** Are we able to get a copy of that new policy and reports?

**Mr. Pagan:** Yes.

**Senator Marshall:** I would be very interested in seeing that. The other question I had is with regard to the proposed vote structure. Do you have a timeline for when you think you'll make a final decision? I know you have the Transport Canada project under way. Are you looking favourably on what you're doing there to implement it? That looks like a good solution.

**Mr. Brison:** As Brian mentioned earlier, other governments are doing this already, and Quebec is one of them, but there is more program-based expenditure approval or vote structure in other jurisdictions — Australia, Ontario and Quebec. So we can get there. It's going to take us a while. The Transport Canada one is going well.

**Senator Marshall:** What would be the timeline? Part of the Transport will be done now. Are we still talking about a phased-in?

**Mr. Pagan:** The idea, senator, is that we would use the new results policy and the results framework from departments as the basis for what we're calling purpose-based votes. Decisions have not yet been taken on those departments, so I can't speak at this point, but I can assure you that several departments will be coming forward with the new results framework in the 2017-18 Main Estimates and that we would select from among those departments to pilot the purpose-based votes according to their new results framework.

**Senator Marshall:** What you are doing in Transport Canada is grants and contributions, right?

**Mr. Pagan:** Correct.

**Senator Marshall:** So you have to expand that now to cover all types of expenses.

**Mr. Pagan:** Just suppose, for instance, that the Treasury Board Secretariat was moving forward with the new results framework; then the idea would be to perhaps work with the Treasury Board Secretariat — right now they have an operating vote of \$200 million — to change that operating vote to a vote structure that reflects the results framework approved by Treasury Board. That's the idea.

utilisés dans le Budget principal des dépenses de 2017-2018, peu importe la date de dépôt, ainsi que dans les nouveaux plans ministériels qui l'accompagneront. Les autres ministères, comme je l'ai déjà dit, mettront la politique en application l'année suivante, soit à l'automne 2017.

Il y aura donc un délai. Nous devons approuver le cadre avant que les ministères l'utilisent dans leurs rapports, mais nous ferons ce travail pour quelques ministères au moins.

**La sénatrice Marshall :** Serait-il possible de nous remettre un exemplaire de cette nouvelle politique et des nouveaux modèles de rapports?

**M. Pagan :** Oui.

**La sénatrice Marshall :** J'ai très hâte d'en prendre connaissance. Mon autre question concerne la structure des crédits proposée. Vous êtes-vous donné une échéance pour arrêter votre décision? Je sais qu'un projet pilote est en cours à Transports Canada. Êtes-vous optimiste concernant les résultats et une éventuelle mise en œuvre? Cette solution me semble prometteuse.

**M. Brison :** Comme l'a mentionné Brian tout à l'heure, d'autres gouvernements appliquent déjà cette formule, y compris le Québec, mais d'autres administrations utilisent une structure d'approbation des dépenses en fonction des programmes ou de l'objet du crédit, dont l'Australie et l'Ontario. C'est possible, mais il faudra du temps. Le projet mené par Transports Canada se déroule bien.

**La sénatrice Marshall :** Avez-vous une échéance? Le travail sera fait en partie pour Transports Canada. Est-il toujours question d'une mise en œuvre progressive?

**M. Pagan :** Notre intention, madame la sénatrice, est de nous appuyer sur la nouvelle Politique sur les résultats et le cadre des résultats de quelques ministères pour élaborer une structure que nous disons fondée sur l'objet du crédit. Comme aucune décision n'a encore été prise pour les ministères en question, je ne peux pas vous répondre, mais je peux vous garantir que plusieurs ministères utiliseront le nouveau cadre des résultats aux fins du Budget principal des dépenses de 2017-2018. Nous choisirons certains de ces ministères pour mettre à l'essai la structure d'affectation de crédits selon leur objet en fonction de leur nouveau cadre des résultats.

**La sénatrice Marshall :** Le projet pilote mené à Transports Canada porte sur les subventions et les contributions, n'est-ce pas?

**M. Pagan :** C'est exact.

**La sénatrice Marshall :** Élargirez-vous le modèle à tous les types de dépenses?

**M. Pagan :** Par exemple, si le Secrétariat du Conseil du Trésor décide d'aller de l'avant avec le nouveau cadre des résultats, un ministère pourra collaborer avec lui pour que son crédit actuel pour dépenses de fonctionnement de 200 millions de dollars, supposons, soit octroyé selon une structure de crédit qui correspondra au cadre des résultats approuvé par le Conseil du Trésor. C'est ce qui est prévu.

**Senator Mitchell:** Thanks, minister and Mr. Pagan. This is very interesting, extremely complicated, and I find myself in that difficult position of maybe not knowing what I don't know. So bear with me in my questions. I'm interested in better understanding the move to this fractional roll-forward. I don't see how it's different than what's actually happening now, where you take three twelfths of the year, based on the previous estimates, and roll them forward. How is this fractional roll-forward that you're talking about now different? They are both fractions.

**Mr. Pagan:** The concept is exactly the same. It's not different at all. The difference is that in the current process we base that fraction on the Main Estimates that are tabled before the budget, and we know that, in several cases, those estimates reflect the appearance of reductions, using that Marine Atlantic example. So it's presented to Parliament as the government having taken some sort of decision around a reduction or ending a program, when, in fact, that isn't the case. It's that the timely budget decision has not yet been taken because we're tabling the estimates in advance of the budget. I'm sorry; I'm explaining that awkwardly.

Again, from 2014-15, in their estimates, Marine Atlantic's Main Estimates authority was \$127 million. The next year, in 2015-16, we presented Main Estimates of \$20 million, so it appeared to Parliament as if there had been a decision to cut \$100 million. That wasn't the case; the money that was not showing up in the Main Estimates, that \$100 million, was time-limited funding announced in Budget 2010 for a five-year period. That five-year period was over. The government was about to take a decision with respect to Marine Atlantic that would be announced in the budget, but we tabled the Main Estimates before the budget. So that decision of the government was not known and was not presented to Parliament.

In the approach that we're proposing here, we would take this year, the current year, and we would simply extend the authorities, no additions, no subtractions.

**Senator Mitchell:** So it would look like they had continued funding.

**Mr. Pagan:** You take your base, your budget, and that is assumed to be steady state, and you simply get a fraction of that to start the year. Then the budget will come forward, and we'll announce any additions or subtractions to government priorities. Then our Main Estimates will be adjusted accordingly.

**Senator Mitchell:** If it turned out that the government wasn't going to extend the Marine Atlantic funding, that rollover would be high, but it would be misleading high, not misleading low, which might be better. Is that what you're saying?

**Le sénateur Mitchell :** Merci, monsieur le ministre et monsieur Pagan. C'est très intéressant, éminemment complexe, et cela me laisse l'impression étrange de n'être pas certain si quelque chose m'échappe. Je vous demanderai donc d'être très indulgents à l'égard de mes questions. J'aimerais comprendre votre proposition concernant le report d'une fraction des autorisations. Je ne comprends pas vraiment en quoi le nouveau modèle est différent du modèle actuel, qui prévoit le report des trois douzièmes de l'exercice, selon les autorisations antérieures. Quelle est la différence avec le report d'une fraction des autorisations dont vous nous avez parlé? Dans les deux cas, il s'agit d'une fraction.

**M. Pagan :** Le concept reste exactement le même. Rien ne change, sauf le fait que, dans le processus actuel, la fraction reportée provient du Budget principal des dépenses déposé avant le budget. Or, comme nous le savons bien, le Budget principal des dépenses peut souvent donner l'impression qu'il y a eu des réductions, ce que l'exemple de Marine Atlantique illustre parfaitement. Le document soumis au Parlement donne parfois à penser que le gouvernement a opté pour une réduction ou la suppression d'un programme, alors que ce n'est pas du tout la réalité. En fait, la décision budgétaire n'a pas encore été prise parce que le budget des dépenses est déposé avant le budget. Je suis désolé, je crois que mon explication est confuse.

Je reprends l'exemple de Marine Atlantique. Dans le Budget principal des dépenses de 2014-2015, l'autorisation de dépenses s'établissait à 127 millions de dollars. Pour l'exercice suivant, 2015-2016, comme le montant inscrit au Budget principal des dépenses était 20 millions de dollars, le Parlement en a déduit à tort qu'il avait été décidé de diminuer l'autorisation de 100 millions de dollars. Les 100 millions de dollars manquants au Budget principal des dépenses correspondaient à un octroi de 5 ans annoncé dans le budget de 2010, et cette période était échue. Le gouvernement devait prendre une décision à l'égard de Marine Atlantique en vue d'une annonce dans le budget, mais le Budget principal des dépenses avait été déposé avant. Par conséquent, la décision du gouvernement était encore inconnue lorsque l'information a été présentée au Parlement.

Dans l'approche que nous proposons, les autorisations en vigueur pour l'exercice en cours seraient tout simplement reportées telles quelles, sans hausse et sans diminution.

**Le sénateur Mitchell :** Ce qui donnerait l'impression que le financement a été reconduit.

**M. Pagan :** Le budget constituera la base, la composante stable, dont une fraction sera reportée pour lancer l'année. Le nouveau budget publié énoncera les hausses et les diminutions apportées aux priorités gouvernementales. Le Budget principal des dépenses sera modifié en conséquence.

**Le sénateur Mitchell :** Si le gouvernement avait décidé de ne pas reconduire le financement de Marine Atlantique, le montant reporté serait beaucoup trop élevé, et non le contraire, ce qui est positif. Est-ce ce que vous tentez de nous expliquer?

**Mr. Pagan:** Yes. The point is that, if the fraction that we are using to extend the authorities is based on a base that is going to be reduced, then we're allowing that fraction on an artificially high base. But, again, we're only rolling over a fraction, three twelfths, so that would be money that they need the start the year. If there were any adjustments or reductions, those would be reflected in the Main Estimates, fully transparent, and the government would make clear that they have determined to reduce or to end a program. Then Parliament would vote on the real requirements of the entity, as opposed to the incomplete information as in years past.

**Senator Mitchell:** I absolutely understand it now, but tomorrow morning it may escape me.

My next question: As to this idea of results framework, it's excellent to have reporting on objectives and measurements of success, but there is this balance. You can report yourself into fiscal oblivion. So how much extra money is it going to cost departments to provide this extra reporting? Clearly there is a cost-benefit, but have you assessed the point at which there are diminishing returns?

**Mr. Brison:** A couple of things on that: We're already spending a lot of money generating reports. Within departments, there is an infrastructure generating reports. With the exception of Senator Bellemare, not a lot of people are reading them. Part of it is that they are not designed to be understood, and you need a real technical background. They shouldn't be like that. They should be written in plain language, focused on what the objectives are. What is the departmental plan? What's the objective of this program, and what are the results? So we're already expending resources, and good public servants are spending a lot of time generating reports. The quality of the information in those reports — This is not a reflection on the public service, by the way. I'm saying that I believe the quality of the information is quite poor in terms of usefulness. That's not a reflection on the public servants but on the design of the report. We want to make it more useful, not just for parliamentarians but for the broader public to understand how their tax dollars are being used and what results are being generated from these investments. That is going to hold our government and future governments more accountable.

**Senator Mitchell:** Can I ask one more? Will this change in format have any implications for the presentation of public accounts, after-the-fact reporting?

**Mr. Brison:** Again, further to Senator Bellemare's question, there won't be a reduction in detail, and that's one of the things we're committed to. Brian may want to expand on that.

**M. Pagan :** Oui. Si la fraction reconduite a été établie à partir d'autorisations appelées à être réduites, la base de calcul est artificiellement élevée. Toutefois, je le répète, la fraction reportée correspond seulement aux trois douzièmes des autorisations, pour couvrir les besoins financiers en début d'exercice. Si des rajustements ou des réductions sont décrétés, ils seront pris en compte dans le Budget principal des dépenses, qui serait tout à fait transparent et refléterait les décisions du gouvernement relativement aux réductions ou à l'arrêt d'un programme. Le Parlement pourrait voter les crédits à la lumière des besoins véritables des entités plutôt qu'en s'appuyant sur des renseignements incomplets, comme il le fait depuis des années.

**Le sénateur Mitchell :** Je comprends très bien pour l'instant, mais j'aurai peut-être oublié demain matin.

Voici ma prochaine question : Concernant le cadre des résultats, je trouve très bien d'exiger des rapports sur les objectifs et les mesures du succès, mais il y a un autre côté à la médaille : le risque d'un manque à gagner. Combien en coûtera-t-il de plus aux ministères pour produire les données supplémentaires exigées? De toute évidence, il y a des avantages, mais avez-vous déterminé le point de bascule vers la contre-productivité?

**M. Brison :** Cette question mérite quelques précisions. La production de rapports coûte déjà très cher. Chaque ministère dispose d'une infrastructure de production des rapports. Exception faite de la sénatrice Bellemare, très peu de gens les lisent. Cela s'explique en partie par le fait que les rapports ne sont pas conçus pour être compréhensibles. Ils exigent des connaissances techniques. Ce n'est pas normal. Les rapports devraient être rédigés de manière claire et centrée sur les objectifs. Quel est le plan du ministère? Quel est l'objectif du programme et quels sont les résultats? Pour en revenir à votre question, les ressources sont déjà mobilisées, des fonctionnaires très compétents consacrent beaucoup de leur temps à la production de rapports. La qualité de l'information présentée dans ces rapports — je ne critique pas la fonction publique, soit dit en passant, quand je dis que l'utilité de l'information laisse à désirer. Je n'en ai pas contre le travail des fonctionnaires, mais contre la manière dont les rapports sont conçus. Nous voulons les rendre plus utiles, non seulement pour les parlementaires, mais pour l'ensemble de la population, afin qu'elle puisse comprendre comment l'argent des contribuables est utilisé et quels sont les résultats de ces investissements. Ces changements assureront une responsabilité accrue de notre gouvernement et de ceux qui lui succéderont.

**Le sénateur Mitchell :** Ai-je le temps pour une autre question? Est-ce que le changement de format proposé aura une incidence sur la présentation des comptes publics, c'est-à-dire sur la reddition de comptes après-coup?

**M. Brison :** Je réitère, comme je l'ai dit tout à l'heure à la sénatrice Bellemare, que les rapports ne seront pas moins détaillés. Cela fait partie de nos engagements. Brian voudra peut-être ajouter quelque chose à ce sujet.

**Mr. Pagan:** Volume 1 of the public accounts reconciles entirely to the budget. Volume 2 reconciles to the Main Estimates according to the authorities voted by Parliament. So, right now, you're voting on operating, capital and grants and contributions, and we break that out or segregate it by the existing programs. With our proposal, we're proposing to change the vote structure. So instead of operating, capital, Gs and Cs, it would be the core responsibilities, the purposes, of departments. So that would be one change, and the other is the underlying programs underneath those. There are going to be some adjustments and reconciliations required to reflect the new results framework.

The concept is the same — vote and program — but we're proposing to change the nature of the vote and make some simplifications and clarifications to the programs.

**The Chair:** Our group is focused on the last two years and spending a lot more time getting your operation people in from departments, with the finance people, because we're more interested in understanding the business operation and supporting what you've talked about, minister, with the objectives and results and trying to find out if departments are being successful in accomplishing what they say they are.

I just wanted to make that point to reinforce the importance.

We've had good support from most of the departments in terms of putting key operations people in with their key finance people because we're more interested in finding out what's going on and the results concept, as opposed to the number of employees that have been let go. Those simple financial numbers don't really give anything.

It seems to be take a long period of time to get the results information actually written up. If I understand correctly, it's usually about six months after the fiscal year ends. Is there a way to accelerate getting the results information actually documented — maybe I could be wrong, and if I am, I apologize — to link results to the actual numbers? I recognize it's a timing issue and you're trying to create a new balance, but when you give us these types of numbers it looks like there is a discrepancy between what actually came out at the time, whether it is estimates or the budget, and you're trying to reduce that and accelerate the timing, if I understand correctly.

But the actual results, so that our committee can spend more time tying them to the actual numbers, would be very helpful too, in terms of that reducing the timing. Has that been discussed?

**M. Pagan :** Le volume 1 des Comptes publics est entièrement rapproché avec le budget. Le volume 2 est rapproché avec le Budget principal des dépenses en fonction des crédits votés par le Parlement. Par conséquent, vous votez actuellement sur l'octroi de crédits pour les dépenses de fonctionnement, les immobilisations, les subventions et les contributions, et nous les ventilons ou les subdivisons en fonction des programmes existants. Nous proposons de modifier la structure des crédits. Au lieu de l'articuler autour des dépenses de fonctionnement, d'immobilisations, de subventions ou de contributions, elle serait fondée sur les responsabilités essentielles, le mandat des ministères. C'est l'un des changements proposés. L'autre concerne les programmes sous-jacents. Des rajustements et des rapprochements seront également requis pour refléter le nouveau cadre des résultats.

Le concept reste le même, que la structure soit fondée sur le crédit ou sur le programme, mais nous proposons de modifier la nature du crédit et d'apporter des simplifications ainsi que des clarifications aux programmes.

**Le président :** Notre groupe se concentre sur les deux dernières années et la collaboration accrue avec les fonctionnaires des secteurs opérationnels et des finances des ministères. Nous cherchons en effet à comprendre les pratiques opérationnelles, pour vous donner un meilleur appui, monsieur le ministre, sur le plan des objectifs et des résultats, et pouvoir établir dans quelle mesure les réalisations des ministères sont à la hauteur de leurs objectifs.

Je trouvais important de souligner ce point pour que vous compreniez bien son importance.

La plupart des ministères sont très coopératifs et acceptent volontiers de nous envoyer leurs principaux responsables des opérations et des finances. C'est à eux que nous voulons parler parce que nous voulons comprendre ce qui se passe et comment ils interprètent le concept des résultats. Disons que nous nous intéressons moins au nombre de mises à pied et à ce genre de choses, parce que ces données financières sommaires nous en disent très peu.

Apparemment, le délai de production des rapports sur les résultats est très long. Si je comprends bien, l'information est publiée six mois environ après la fin d'un exercice. Serait-il possible d'accélérer la collecte des données les résultats — pardonnez-moi si je me trompe —, pour que nous puissions lier plus rapidement les résultats aux chiffres réels. Je comprends que c'est une question d'échéanciers et que vous cherchez des correctifs, mais quand nous recevons ces chiffres, il semble toujours y avoir des contradictions avec les documents publiés, que ce soit le budget des dépenses ou le budget. Si j'ai bien compris, vous cherchez à réduire les contradictions et à accélérer le processus.

Cependant, pour le comité, les efforts devraient faire en sorte de réduire les délais, pour qu'il ait plus de temps pour faire des comparaisons. S'agit-il d'un aspect dont vous avez discuté?

**Mr. Brison:** Treasury Board InfoBase is a significant step towards that, and it's an improvement in terms of information being available in real time.

I don't know to what extent senators are using InfoBase now, but if you aren't already, we could do a briefing on InfoBase, because it is a powerful tool and we view it as a good start. If you look at Performance.gov in the U.S. you will see they have moved further, but the idea is to have information and results in more of a real-time format.

Part of the challenge with the way departmental reports are done right now is they're not as results-focused, and to be honest within the public service there is a lot of enthusiasm for these changes. We've been meeting with a lot of public servants over the last while in departments and agencies, and if you think of it, what draws them to public service in the first place is they want to make a difference and they want to know to what extent something is working. You can't manage what you don't measure. It's important work within the public service.

The other thing we want to do more of in time is horizontal reviews of activities and objectives. For instance, every government talks about innovation. Every department has a group of people working on innovation. We need to do some sort of horizontal review across departments and agencies to evaluate, in these pockets of activities, what is really working. Where are there best practices that can be shared with other departments and agencies? Where is something working well and needs more resources and could be duplicated and could flourish?

I think this focus on objectives and, in this case, innovation, but also results, is going to crystallize a more results-based approach by government, and I think it will really move the needle.

**The Chair:** That would be very helpful, especially as we study the infrastructure programs as a group. As we found out as we got involved with this, there are, I've heard, up to 20-plus departments involved with infrastructure money. When we asked the infrastructure department who controls the money, we got not a blank look but a look that said, "It's not us." At the end of the day, there is a pot of money that's being given out to projects that exist across the country, and there are many programs.

But when you have the horizontal involvement of other departments, then the questions to ask are, where are the control points, and is there a central group that oversees that? Maybe it's the Treasury department, but the fact of the matter is that it's

**M. Brison :** L'InfoBase du Conseil du Trésor représente un important progrès en ce sens. Elle contribuera énormément à améliorer l'accès aux données en temps réel.

Je ne sais pas dans quelle mesure les sénateurs utilisent l'InfoBase actuellement. Si vous ne l'utilisez pas, nous pourrions vous donner une séance d'information. C'est un outil extrêmement utile. Selon nous, c'est un très bon début. Ce n'est rien à comparer avec Performance.gov aux États-Unis, un outil plus évolué, mais l'InfoBase a été créée pour permettre l'accès aux données et aux résultats plus rapidement, en temps réel.

Actuellement, l'une des difficultés liées aux rapports ministériels tient au fait qu'ils ne sont pas suffisamment axés sur les résultats. En fait, les changements proposés suscitent beaucoup d'enthousiasme au sein de la fonction publique. Ces derniers temps, nous avons rencontré beaucoup de fonctionnaires dans différents ministères et organismes. Sans surprise, nous avons constaté qu'ils travaillent dans la fonction publique principalement parce qu'ils veulent améliorer les choses. Par conséquent, ils veulent pouvoir déterminer si les choses se déroulent comme prévu. Il est impossible de gérer ce qui ne peut être mesuré. C'est une partie importante du travail de la fonction publique.

À plus long terme, nous aimerions également réaliser plus d'examen horizontal des activités et des objectifs. Par exemple, l'innovation est sur toutes les lèvres, dans tous les gouvernements. Tous les ministères ont un groupe de travail sur l'innovation. C'est pourquoi il est essentiel d'effectuer un examen horizontal pour évaluer ce qui fonctionne réellement dans ce domaine d'activités à l'échelle de tous les ministères et de tous les organismes. Quelles sont les pratiques exemplaires qui pourraient profiter à d'autres ministères et organismes? Y a-t-il des activités qui fonctionnent particulièrement bien, qui nécessiteraient plus de ressources et qui pourraient être reproduites et mises en valeur?

Ce genre d'examen centré sur les objectifs — et plus précisément, sur l'innovation dans ce cas —, mais également sur les résultats favorisera une approche réellement axée sur les résultats au sein du gouvernement. Selon moi, c'est essentiel pour faire avancer les choses.

**Le président :** Ce serait très utile, particulièrement quand le comité étudie les programmes d'infrastructures. Ces études ont révélé, du moins si j'ai bien compris, que plus d'une vingtaine de ministères gèrent des fonds destinés aux infrastructures. Lorsque nous avons demandé à un représentant du ministère de l'Infrastructure qui était chargé du contrôle du financement, nous n'avons pas eu droit à un regard vide, mais plutôt à un regard qui voulait dire : « Ce n'est pas nous. » Essentiellement, l'argent d'une enveloppe unique est distribué à différents projets menés partout au pays dans le cadre de multiples programmes.

Or, dans un modèle de participation horizontale de plusieurs ministères, il y a lieu de se demander où sont les points de contrôle et si une autorité centrale surveille ce qui se passe. Ce peut être la responsabilité du Trésor, mais il n'en reste pas moins qu'il est

sometimes hard to actually see getting the money out. Where is the money and what level of completion are the projects at? We're starting to see as we study 2006 to 2015 — we study the past — the lapsing that is taking place over time. It goes towards the reporting mechanisms and asking if this is just about getting money out. Or is this about getting money out, and results?

For us what we're trying to understand — and we're very supportive of you folks — is making sure that as a group we can have access to operational people tied to the finance people. We really saw that with the data processing. That department came in front of us, and Senator Marshall was on that one early. We sensed that something was going on and things weren't going necessarily as well as the projections we were given. Having the reporting and the results tied more quickly to the actual numbers would be helpful.

**Mr. Brison:** Just in terms of this broader results focus, within PCO now there is a results and delivery unit that's headed up by Matthew Mendelsohn, and it's focused on new government expenditures and programs. Treasury Board's wheelhouse is in the stock of existing programs, in terms of evaluating all the existing programs which are presented, the majority of expenditures. Over a period of time we want to, on an evergreening basis, review programs based on results. That's something we're engaged in.

Of any committee in Parliament, your committee is the one most closely aligned with Treasury Board in terms of the work you do. As we move forward, Brian will do the InfoBase briefing for you, and we would be very interested in your views on some of the changes we're making. As we make these changes, we'll find some things work well and some things we'll want to improve, but we want to, as I say, on an evergreening basis, work and strive towards a more results-focused government for our government and future governments, as well as for greater accountability to all of Parliament.

**The Chair:** Colleagues, we were fortunate enough to get the minister and Mr. Pagan to come in for an hour, and we thank not only yourself, sir, but Dr. Buckley for that great relief that you were able to participate in. I have my package of Buckley's back at the hotel room.

**Mr. Brison:** Is this televised? These are from the Maritimes, from the honeybees of P.E.I. It's a good Maritime product.

parfois difficile de suivre les transferts d'argent. Où se trouve l'argent et quel est l'état d'avancement des projets? Nous avons constaté que chaque année de 2006 à 2015 — nous étudions le passé —, des crédits ont été inutilisés. Il faut s'interroger sur les mécanismes de rapports, savoir s'ils doivent rendre compte seulement des affectations, ou rendre compte à la fois des affectations et des résultats.

De notre côté, nous essayons de comprendre — et nous sommes de tout cœur avec vous sur ce point... Il est important pour nous de rencontrer le personnel responsable des opérations et des finances, pour pouvoir faire des liens. Nous l'avons bien vu avec la question du traitement des données. Dans un cas, lorsque nous avons rencontré les représentants d'un ministère, la sénatrice Marshall a été la première à sentir que quelque chose n'allait pas. Nous avons vite réalisé que tout n'était pas aussi rose que ce que laissaient entendre les projections qui nous avaient été remises. Il nous serait très utile dans ces cas d'avoir rapidement à notre disposition les rapports sur les résultats pour être en mesure de faire des comparaisons avec les chiffres réels.

**M. Brison :** Concernant l'approche centrée sur les résultats, le Bureau du Conseil privé a mis sur pied une unité qui travaille sur les résultats et la livraison. Sous la direction de Matthew Mendelsohn, l'équipe se concentre sur les nouvelles dépenses et les nouveaux programmes du gouvernement. Le Conseil du Trésor s'emploie à évaluer tous les programmes existants qui font l'objet de présentations et qui englobent la majorité des dépenses. À plus long terme et dans une optique d'évolution continue, nous voulons faire un examen des programmes en fonction des résultats. C'est un travail que nous avons entrepris.

Parmi tous les comités parlementaires, le vôtre est celui dont les travaux sont les plus étroitement liés aux activités du Conseil du Trésor. Nous allons poursuivre sur notre lancée, et Brian viendra vous donner une séance d'information sur l'InfoBase. Nous sommes impatients d'entendre vos commentaires sur les changements que nous apporterons. Bien entendu, certains changements seront plus concluants que d'autres, qui nécessiteront des ajustements. Toutefois, comme je l'ai déjà dit, nous travaillons dans une optique d'évolution continue et nous mettons tout en œuvre pour que notre gouvernement et ceux qui lui succéderont adoptent une gestion qui sera de plus en plus centrée sur les résultats, afin de renforcer la reddition de comptes à l'égard du Parlement.

**Le président :** Chers collègues, c'est une immense chance que nous avons eue de pouvoir discuter avec le ministre et M. Pagan pendant une heure. Nous tenons à vous remercier personnellement, monsieur, mais nous sommes également très heureux que le Dr Buckley vous ait procuré le soulagement qui vous a permis d'être des nôtres. J'ai moi-même ma provision de sirop Buckley à ma chambre d'hôtel.

**M. Brison :** Est-ce que la séance est télédiffusée? C'est un produit des Maritimes, fabriqué avec le miel des abeilles de l'Île-du-Prince-Édouard. C'est un bon produit des Maritimes.

**The Chair:** On behalf of all us here tonight, we thank both of you, and Mr. Pagan, we would like you to follow up with us on that model you have been working on in terms of the info system.

**Mr. Brison:** Thank you to the committee. I have really enjoyed this. I want to thank Brian and his team, as well. We have great public servants. Treasury Board has exceptional folks, and Brian and his team do really good work. I know this committee works closely with them, and I know you appreciate the work they do; and I want you to know that in my role at Treasury Board I very much appreciate the work they do. We appreciate the work you do as well, and look forward to coming back.

**The Chair:** Thank you very much.

Colleagues and members of the viewing public, for the second part of the meeting today we continue our special study on infrastructure.

[Translation]

From Infrastructure Canada, we welcome Darlene Boileau, Assistant Deputy Minister, Corporate Services, and Marc Fortin, Assistant Deputy Minister, Program Operations. Welcome to you both, Ms. Boileau and Mr. Fortin. Which of you would like to begin? Mr. Fortin, you have the floor. We have until 8:45 p.m.

[English]

I know it's late for many of you. Please go ahead.

[Translation]

**Marc Fortin, Assistant Deputy Minister, Program Operations, Infrastructure Canada:** Good evening, Mr. Chair, and thank you for welcoming us. I am with my colleague Darlene Boileau, Assistant Deputy Minister, Corporate Services, at Infrastructure Canada.

We have been invited here to explain the operations of the main infrastructure programs.

[English]

Infrastructure Canada has been the lead department for many different capital programs through the years, many of which had different requirements and criteria. For example, under the Federal Gas Tax Fund, originally established in 2005, Infrastructure Canada makes payments twice a year to the provinces and territories, which have to flow this funding to their municipalities. Municipalities have the ability to bank funds for future use and decide themselves what projects to fund.

**Le président :** Au nom de tous mes collègues ici présents, je vous remercie tous les deux. Monsieur Pagan, nous comptons sur vous pour nous faire un suivi sur le modèle de système d'information sur lequel vous travaillez.

**M. Brison :** Nous remercions le comité. J'ai vraiment apprécié cette rencontre. J'aimerais aussi remercier Brian et son équipe. Nos fonctionnaires sont extraordinaires. Le Conseil du Trésor peut compter sur un personnel hors pair, et Brian ainsi que son équipe font de l'excellent travail. Je sais que le comité travaille en étroite collaboration avec eux, et que vous appréciez énormément leur travail. Je tiens pour ma part à souligner que mon rôle au sein du Conseil du Trésor me permet de réaliser à quel point leur collaboration est précieuse. Nous savons que vous faites aussi de l'excellent travail, et nous reviendrons vous voir avec grand plaisir.

**Le président :** Merci beaucoup.

Chers collègues et téléspectateurs, nous poursuivrons notre étude spéciale sur les infrastructures.

[Français]

Nous accueillons, d'Infrastructure Canada, Darlene Boileau, sous-ministre adjointe des Services ministériels, et Marc Fortin, sous-ministre adjoint, Opérations des programmes. Je vous souhaite tous les deux la bienvenue. Madame Boileau et monsieur Fortin, lequel d'entre vous aimerait commencer? Monsieur Fortin, vous avez la parole. Nous avons jusqu'à 20 h 45.

[Traduction]

Je sais qu'il est tard pour beaucoup d'entre vous. Nous vous écoutons.

[Français]

**Marc Fortin, sous-ministre adjoint, Opérations des programmes, Infrastructure Canada :** Bonsoir, monsieur le président. Je vous remercie de votre accueil. Je suis accompagné de ma collègue, Darlene Boileau, sous-ministre adjointe à la Direction générale des services ministériels d'Infrastructure Canada.

Vous nous avez invités ce soir, entre autres, pour vous expliquer le fonctionnement des principaux programmes d'infrastructure.

[Traduction]

Infrastructure Canada a été le ministère responsable de nombreux programmes d'immobilisations différents au cours des années, et bon nombre de ces programmes prévoyaient divers critères et exigences. Par exemple, aux termes du Fonds de la taxe sur l'essence fédéral, établi au départ en 2005, Infrastructure Canada fait des paiements deux fois par année aux provinces et aux territoires, qui versent ensuite ces fonds à leurs municipalités. Les municipalités peuvent conserver ces fonds pour une utilisation future et déterminer elles-mêmes les projets à financer.

To receive funding under the Provincial-Territorial Base Fund of the 2007 Building Canada Plan, provinces and territories had to submit a capital plan with a list of initiatives for federal cost sharing that corresponded to the eligible categories.

Under the other Infrastructure Canada programs, such as the 2007 Building Canada Fund and the provincial-territorial infrastructure component of 2014, New Building Canada Fund, provinces and territories received specific allocation for projects, and those projects chosen for funding under these programs were prioritized by the municipalities against and submitted to the provinces and territories. These are the generation of programs establishing a different approach in terms of dealing with municipalities and provinces.

The provinces and territories presented their prioritized projects to the department. Infrastructure Canada then reviewed and approved projects based on the eligibility criteria. In respect to flow of funds under our contribution programs, for most of the Building Canada Fund and the New Building Canada Fund programs, the department required signed contribution agreements with project proponents. These contribution agreements included such information as the maximum amount of funding and the maximum percentage of total eligible costs, generally set at one third.

*[Translation]*

The department has several measures in place to encourage sound financial management and solid project planning processes. First, the department reimburses claims submitted by the project proponents under the contribution agreement for the actual costs incurred. This is a key approach in terms of managing risks to ensure that payments are made only for work that has been undertaken and not for work that has only been announced.

*[English]*

Second, the department does not fund cost overruns, and this is included in the contribution agreements that the project proponents sign with our department.

Cost overruns are the responsibility of the signatory of the agreement, such as municipalities, provinces, territories and sometimes other recipients.

Finally, under all of Infrastructure Canada's programs, federal funds are reprofiled on an as-needed basis to future years to match the construction needs of its partners. Funding that has been committed to a project is not lost.

Pour recevoir un financement aux termes du Financement de base pour les provinces et les territoires, ceux-ci devaient soumettre un plan d'immobilisations avec une liste d'initiatives correspondant aux catégories admissibles, en vue d'un partage des coûts avec le fédéral.

Aux termes d'autres programmes d'Infrastructure Canada, notamment le Plan Chantiers Canada créé en 2007 et la composante Nouveau Plan Chantiers Canada, créée en 2014 pour les infrastructures provinciales et territoriales, les provinces et les territoires recevaient des affectations particulières pour des projets. Les projets jugés prioritaires par les municipalités dans le cadre de ces programmes étaient présentés aux provinces et aux territoires. Il s'agit d'une toute nouvelle génération de programmes, qui marquent un renouveau dans notre relation avec les municipalités et les provinces.

Les provinces et les territoires présentaient au ministère les projets choisis en priorité. Infrastructure Canada examinait et approuvait alors les projets en fonction des critères d'admissibilité. Selon les modalités de versement de fonds dans le cadre de nos programmes de contribution, pour la plupart des programmes relevant du Fonds Chantiers Canada et du Nouveau Fonds Chantiers Canada, le ministère exigeait que des ententes de contribution soient signées avec les promoteurs des projets. Ces ententes de contribution comprenaient des renseignements comme le montant maximum du financement et le pourcentage maximum des coûts admissibles totaux, qui était généralement fixé à un tiers.

*[Français]*

Le ministère a mis en place plusieurs mesures pour encourager les saines pratiques de gestion financière et les processus solides de planification des projets. Tout d'abord, le ministère rembourse les demandes de remboursement présentées par les bénéficiaires de l'entente de contribution pour les coûts réels engagés. Cette approche clé à la gestion des risques nous permet de nous assurer que des paiements sont faits uniquement pour les travaux qui ont été entrepris et non pas seulement pour des travaux qui ont été annoncés.

*[Traduction]*

De plus, le ministère ne finance pas les dépassements de coûts, une clause qui figure dans les ententes de contribution que les promoteurs des projets signent avec le ministère.

Les dépassements de coûts sont la responsabilité des signataires des ententes, qui peuvent être aussi bien des municipalités, des provinces, des territoires que d'autres bénéficiaires, à l'occasion.

Enfin, dans le cadre des programmes d'Infrastructure Canada, des fonds fédéraux sont reportés au besoin à des années futures pour répondre aux besoins des partenaires en matière de construction. Le financement engagé pour un projet n'est pas perdu.

[Translation]

Infrastructure Canada has a solid track record in responsible administration of government funding and delivering infrastructure that responds to the country's and our communities' needs. Through Budget 2016, the federal government announced phase 1 of its long-term infrastructure plan. Emphasis was placed on repair and rehabilitation work, and more than 760 projects were approved for funding. To date, over 70 per cent of those projects are under way.

[English]

More recently, the fall economic statement has extended the government's commitment to infrastructure and now proposes to invest more than \$180 billion over 12 years. This includes the establishment of the Canada infrastructure bank, which will provide another tool to invest in much-needed infrastructure.

Mr. Chair and committee members, thank you for inviting us to speak with you today about the important work that our department is doing. I welcome any questions you may have for me or Ms. Boileau.

**Senator Mitchell:** Thank you. This is very timely. I've been approached by municipalities in my province of Alberta. We're trying to understand these programs. Also, if I'm not mistaken, a number of the city mayors and senior staff who presented here on infrastructure have echoed the problem that I'm hearing, and that is that they're not absolutely certain how to access these funds. You can go to a beautiful small city such as Drumheller, Alberta, which is world renowned for its dinosaur museum — as the minister did, I want to put a plug in for Drumheller — and it's unbelievable, it's fantastic, but it has a huge problem in that Drumheller is subject to severe flooding about 35 hours after Calgary has a flood. They have a dike problem, and they need \$30 million to build those dikes to a new level. They've getting 90 per cent funding from what they think is the province, and they've got \$3 million that 8,000 people have to come up with. It's not really possible to do it.

They don't necessarily know what's available and where the 90 per cent is coming from. Is there federal money in that? How do they access it? How can we make it clearer to everyone so that I don't have to ask this question?

**Mr. Fortin:** I want to address the clarity, if you allow me.

We have made a lot of effort in the last year to make information accessible. I know it sounds like a classic response, but we have populated the website as much as possible in terms of transparency and the amount of allocation that each province has on the programs and where they are in terms of spending on

[Français]

Infrastructure Canada a d'excellents antécédents en ce qui concerne l'administration responsable du financement du gouvernement et la mise en place d'infrastructures répondant aux besoins de notre pays et des communautés. Dans le budget de 2016, le gouvernement fédéral a annoncé la phase 1 de son plan d'infrastructures à long terme. On a mis l'accent sur les travaux de réparation et de remise en état, et on a approuvé le financement de plus de 760 projets, dont 70 p. 100 d'entre eux étaient déjà en cours.

[Traduction]

Plus récemment, dans l'Énoncé économique de l'automne, on a prolongé l'engagement du gouvernement dans le domaine des infrastructures, et on propose maintenant d'investir plus de 180 milliards de dollars sur 12 ans. Cela comprend l'établissement de la Banque de l'infrastructure du Canada, qui constituera un autre outil d'investissement dans des infrastructures.

Monsieur le président, mesdames et messieurs, je vous remercie de nous avoir invités à venir vous parler du travail essentiel de notre ministère. Mme Boileau et moi-même serons très heureux de répondre à vos questions.

**Le sénateur Mitchell :** Merci. Vous tombez à point. J'ai reçu des demandes de la part de municipalités de ma province, l'Alberta. Nous avons de la difficulté à comprendre vos programmes, et nous ne sommes pas les seuls. Si ma mémoire est bonne, des maires et des hauts fonctionnaires qui ont comparu devant le comité sur des questions d'infrastructure nous ont aussi parlé de l'incompréhension générale de la procédure d'accès aux fonds. Je prendrai l'exemple de la très belle petite ville de Drumheller, en Alberta, renommée mondialement pour son musée de dinosaures — tout comme le ministre, j'en profite pour faire de la publicité pour Drumheller... Il s'agit d'un endroit incroyable, fantastique, qui a toutefois un terrible sort : lorsque la ville de Calgary est inondée, le déluge déferle sur Drumheller dans les 35 heures qui suivent, à cause des digues. La ville a besoin de 30 millions de dollars pour en remonter le niveau. Elle a reçu 90 p. 100 de ce montant de la province, du moins pour ce que la ville en comprend, mais elle doit trouver 3 autres millions, ce qui est pratiquement impossible pour une population de 8 000 personnes.

La question est de savoir quels sont les mécanismes offerts et d'où viennent les 90 p. 100. Est-ce qu'une partie de l'argent vient du fédéral? Et comment la municipalité y a-t-elle accès? Vous serait-il possible de nous donner des éclaircissements pour que je n'aie plus à poser cette question?

**M. Fortin :** J'aimerais parler de la question de la clarté, si vous me le permettez.

Nous avons fait énormément d'efforts dans la dernière année pour améliorer l'accès à l'information. Je sais que vous avez l'impression d'entendre la réponse classique, mais nous avons versé au site web toute l'information dont nous disposons pour assurer la transparence, et notamment le montant des affectations

a monthly basis. The public can see where their own province is in terms of programs and money flow, as well as the criteria and what is accessible to them.

In my opening remarks I talked about the relationship that is very important between the municipalities and the provinces. We sign bilateral agreements with the provinces. They prioritize the projects in terms of when they come to our department. I will take the examples of highways or waste water projects. The provinces and territories go to an intake process in asking the municipalities to tell them what projects they want to submit under such and such a program. There is a relationship taking place between the province and the municipalities.

**Senator Mitchell:** If this municipality needs the information that I'm being told they need, who is the person they can call and what's the phone number that they can call to get this explained somehow in a way that is operable?

**Mr. Fortin:** They should first go to their provinces, but they could connect with our department to get the information.

**Senator Mitchell:** Okay, so I go to the website. I've been there. Who knows? Which part of your department, which person and which phone number? Can you get me that?

**Mr. Fortin:** The information is on the website. They can access to some area.

**Senator Mitchell:** Okay. Thank you.

**The Chair:** Just to follow up on that with Senator Mitchell, part of the feedback we got is that with application-based programs, the applications were sometimes very complex and hard to understand. Depending upon the size of the municipality or the city, there was a degree of sophistication that was not there. Maybe that ties in a bit to Senator Mitchell's question.

The other thing, of course, that came up was that all of the cities, big or small, all said the gas tax was fantastic because they felt it was predictable, consistent and easy to understand in terms of the relationship. You guys had 110 per cent support with the Gas Tax Fund.

**Senator Eaton:** I'm going to ask you a very basic question. Infrastructure Canada is currently managing 15 programs, and Budget 2016 introduced 27 infrastructure programs managed by 10 organizations. What steps are you taking to reduce and consolidate the number of infrastructure programs you manage? Are you thinking of developing a single window to allow municipalities and community organizations to access all federal

que chaque province reçoit selon les programmes, de même que l'état mensuel de leurs dépenses. Les membres du grand public peuvent connaître la situation de leur province pour ce qui est des programmes et des affectations, ainsi que les critères et les fonds accessibles.

Dans mon exposé, j'ai parlé de la relation très importante entre les municipalités et les provinces. Nous signons des ententes bilatérales avec les provinces. Elles classent les projets selon un ordre de priorité de présentation à notre ministère. Je vais m'appuyer sur les exemples des projets d'autoroutes ou de traitement des eaux usées. Au moyen d'un processus de sélection, les provinces et les territoires invitent les municipalités à leur faire part des projets qu'elles souhaitent soumettre dans le cadre de tel ou tel programme. Il existe une collaboration entre les provinces et les municipalités.

**Le sénateur Mitchell :** Si la municipalité veut obtenir les renseignements dont elle a besoin, selon ce qui m'a été rapporté, à qui doit-elle s'adresser? À quel numéro de téléphone peut-elle obtenir les explications nécessaires pour comprendre les mécanismes?

**M. Fortin :** Elle doit en premier lieu s'adresser à la province, mais elle pourrait communiquer avec le ministère pour obtenir de l'information.

**Le sénateur Mitchell :** D'accord, l'information est sur le site web. Soit dit en passant, j'ai consulté le site. Mais à qui faut-il parler? Quel est le secteur du ministère responsable? À qui faut-il s'adresser et à quel numéro de téléphone? Pouvez-vous me donner ces renseignements?

**M. Fortin :** Ces renseignements se trouvent sur le site web. La municipalité peut communiquer avec un service.

**Le sénateur Mitchell :** D'accord. Merci.

**Le président :** J'aimerais poursuivre sur la même lancée. À en croire certains commentaires que nous avons reçus concernant les programmes pour lesquels il faut présenter une demande, ils sont très complexes et difficiles à comprendre. Apparemment, ils ne tiennent pas suffisamment compte de la taille de la municipalité ou de la ville. Il y a peut-être un lien avec la question du sénateur Mitchell.

L'autre commentaire que nous avons entendu concerne, vous l'aurez deviné, le Fonds de la taxe sur l'essence. Toutes les villes, grandes et petites, le trouvent fantastique parce qu'il est prévisible, cohérent et que les liens sont faciles à faire. Vous obtenez 110 p. 100 d'appuis pour ce fonds.

**La sénatrice Eaton :** Ma question est très élémentaire. Infrastructure Canada administre à l'heure actuelle 15 programmes, et le budget de 2016 annonce la création de 27 programmes d'infrastructures qui seront administrés par 10 organismes différents. Quelles mesures prenez-vous pour réduire et consolider le nombre de programmes d'infrastructures administrés par le ministère? Envisagez-vous de créer un guichet unique afin que les

infrastructure funding in a simple, straightforward manner? Lastly, can you tell me how much on average infrastructure money is reprofiled every year because it goes unspent?

**Mr. Fortin:** Your question about the single window, a one-counter shop, this came out in our discussion with the provinces and municipalities last summer. We had a round of consultations, and that came out very loud. We are trying to streamline as much as possible.

One thing I would like to bring to the attention of the committee here is that when we established Phase 1, one thing that we tried to do, because it's a two-year program, which is a pretty short time to establish projects in place, and it's linked to your comment about the number of other departments that are involved that we have to coordinate with, the reason for that is — yes, go ahead.

**Senator Eaton:** Could you just explain something to me, which will add detail, if you have 27 infrastructure programs, for instance, are programs divided up into houses, roads, waterways? Is that the makeup of a program?

**Mr. Fortin:** Not necessarily, no. Those are eligible. There are some specific cases. You talked about waste water. This is a new program that was put in place under Phase 1, but when you talk about the green category you can have a diversity of things there.

**Senator Eaton:** Could you give me an example of a couple of programs?

**Mr. Fortin:** There are multiple programs that are not necessarily all under the Infrastructure Department. What I was going to say is that to accelerate the pace of putting the money into the system, we can use existing programs with other departments that were already in place so that the money can flow as fast as possible. That's why you could have the perception that we created multiple programs, but there are programs that were existing in the federal family that we used for Phase 1 itself.

**Senator Eaton:** Here when it says, "Budget 2016 introduced 27 infrastructure programs managed by 10 organizations," those were programs already in place.

**Mr. Fortin:** There were some existing and some that were created. We can provide a more specific breakdown of those created under the budget and those that were with existing departments already.

**Senator Eaton:** You answered my single window question already. How much money on average do you end up reprofiling that's allocated to you every year?

**Darlene Boileau, Assistant Deputy Minister, Corporate Services, Infrastructure Canada:** Last year we reprofiled approximately \$450 million. Generally we are in the range of 15 per cent to 22 per cent, depending on the authorities or what's appropriated

municipalités et les organismes communautaires puissent avoir accès facilement et simplement à tous les programmes fédéraux de financement des infrastructures? Enfin, pouvez-vous nous indiquer la valeur des fonds inutilisés qui sont reportés chaque année?

**M. Fortin :** Concernant votre question sur la création d'un guichet unique, c'est un sujet qui a été abordé lors de nos discussions avec les provinces et les municipalités l'été dernier. Nous avons mené des consultations, et cette demande est ressortie très clairement. Nous nous efforçons de simplifier la procédure autant que possible.

J'aimerais notamment attirer l'attention du comité sur le fait que, quand nous avons lancé la phase 1, l'un de nos objectifs pour ce programme de deux ans, ce qui est très peu pour mettre des projets en place — et c'est lié à votre commentaire sur le nombre de ministères que nous devons coordonner, la raison de cela... Oui, allez-y.

**La sénatrice Eaton :** J'aimerais avoir un peu plus de détails. Les 27 programmes d'infrastructures regroupent-ils les travaux de construction de bâtiments, de routes, de voies navigables et autres ouvrages du genre? Les programmes sont-ils organisés de cette façon?

**M. Fortin :** Non, pas forcément. Ces ouvrages sont admissibles, et il existe des cas particuliers. Vous avez parlé d'eaux usées. C'est un nouveau programme, qui a été instauré dans la phase 1. Cependant, la catégorie des infrastructures vertes peut être très diversifiée.

**La sénatrice Eaton :** Pouvez-vous nous donner quelques exemples de programmes?

**M. Fortin :** Les programmes sont très nombreux, mais ils ne relèvent pas tous d'Infrastructure Canada. J'allais dire que pour accélérer le déblocage des fonds, nous pouvons passer par les programmes en place dans d'autres ministères. Cela permet de verser l'argent le plus rapidement possible. C'est peut-être pour cette raison que vous avez l'impression que nous avons créé une multitude de programmes, mais beaucoup d'entre eux existaient déjà au sein du gouvernement fédéral avant la phase 1.

**La sénatrice Eaton :** Donc, les 27 programmes d'infrastructures annoncés dans le budget de 2016 et administrés par 10 organismes dont il est question ici étaient des programmes déjà en place?

**M. Fortin :** Certains existaient déjà et d'autres ont été créés. Nous pourrions vous remettre une liste plus détaillée des programmes qui ont été créés après le dépôt du budget et de ceux qui étaient déjà en cours dans les ministères.

**La sénatrice Eaton :** Vous avez déjà répondu à ma question sur le guichet unique. Quelle est la valeur annuelle moyenne des affectations inutilisées reportées?

**Darlene Boileau, sous-ministre adjointe, Services ministériels, Infrastructure Canada :** L'an dernier, les fonds inutilisés qui ont été reportés s'élevaient à 450 millions de dollars environ. Les reports sont généralement de l'ordre de 15 à 22 p. 100, selon

during the year. On years where we had large injections of funds through the budget or through supplementary estimates, that may vary with regard to the ability to commit, but it's between \$400 million and \$600 million, generally.

**Senator Eaton:** It doesn't leave the program; it remains reprofiled.

**Ms. Boileau:** Right. The money is never lost. The money comes into our reference levels on a yearly basis. The money is committed based on the projects identified, and if that money is not expended during the year, that money moves until the project is completed.

**Senator Enverga:** In its Fall Economic Statement 2016, the government announced an investment of \$10.1 billion over 11 years in trade and transportation projects that address congestion along vital trade corridors and around transportation hubs and ports providing access to world markets, as well as marine and rail safety.

To what extent would the trade infrastructure funding be directed to trade corridor projects, which were very effective in the past, according to the Canadian Chamber of Commerce?

Another question on top of that: Does your study include the Northern Gateway that's being proposed?

**Mr. Fortin:** The statement that you use of the budget — the statement of the fall — is still in discussion in terms of amount. We and other departments are involved right now. I can't be specific about how much will be dedicated to the trade corridor or others. It's still premature for us to be specific.

**Senator Enverga:** Ms. Boileau, do you have an answer for that? I was thinking more of the Northern Gateway project. Is that actually on your plate right now?

**Mr. Fortin:** It's premature for us to make a statement there.

**Ms. Boileau:** It's premature.

[Translation]

**Senator Pratte:** One of the fundamental issues that the committee must consider is the following. The municipal representatives who appeared before the committee to talk about infrastructure programs stressed the benefits of the gas tax program. It seemed that they would like all the money allocated to infrastructure to come from the gas tax. We have to consider what the ideal balance would be between a program such as the gas tax program and applications-based programs. What is the benefit of applications-based programs as compared to a gas tax program? What is the benefit of those programs? Why not simply transfer the money from a program such as the gas tax program to the provincial and municipal governments? In the end, they are the ones who know what their needs are and they are accountable to taxpayers.

les autorisations de dépenses ou les fonds versés au cours de l'année. Lorsque les investissements annuels annoncés dans le budget ou le Budget supplémentaire des dépenses sont particulièrement élevés, et suivant la capacité à engager des fonds, les reports se situent entre 400 et 600 millions de dollars.

**La sénatrice Eaton :** Les fonds ne sont pas retirés du programme, ils sont reportés.

**Mme Boileau :** C'est exact. L'argent n'est jamais perdu. Les fonds sont transférés dans nos niveaux de référence annuels. Ils sont engagés en fonction des projets désignés et, s'ils ne sont pas versés durant l'année, ils suivent jusqu'à l'achèvement du projet.

**Le sénateur Enverga :** Dans son Énoncé économique de l'automne 2016, le gouvernement a annoncé des investissements de 10,1 milliards de dollars sur 11 ans dans la sécurité maritime et ferroviaire, ainsi que dans divers projets liés au commerce et aux transports visant à décongestionner les très importants corridors commerciaux et les centres de transport ainsi que les ports donnant accès aux marchés étrangers.

Dans quelle mesure le financement destiné aux infrastructures commerciales sera-t-il consacré aux projets liés aux corridors commerciaux qui, à en croire la Chambre de commerce du Canada, ont déjà été très efficaces?

Et j'ajouterais la question suivante : votre étude englobe-t-elle le projet Northern Gateway?

**M. Fortin :** Pour ce qui est de l'énoncé de l'automne auquel vous faites allusion, les montants ne sont pas encore fixés. Nous sommes en pourparlers avec d'autres ministères actuellement. Je ne peux donc pas vous donner de montants exacts concernant le corridor commercial ou d'autres projets. Il est encore trop tôt pour annoncer les montants précis.

**Le sénateur Enverga :** Madame Boileau, pouvez-vous répondre à la question? Je pensais surtout au projet Northern Gateway. Est-ce que vous y travaillez actuellement?

**M. Fortin :** Il est encore trop tôt pour faire une annonce.

**Mme Boileau :** Oui, c'est trop tôt.

[Français]

**Le sénateur Pratte :** Une des questions fondamentales que le comité doit envisager est la suivante. Les représentants des villes qui ont comparu devant le comité pour parler des programmes d'infrastructure ont insisté sur les avantages du programme de la taxe sur l'essence. On a l'impression que ce qu'elles voudraient, c'est que tout l'argent consacré aux infrastructures provienne de la taxe sur l'essence. Nous devons donc nous demander quel serait l'équilibre idéal entre un programme comme celui de la taxe sur l'essence et les programmes qui sont basés sur la présentation de demandes. Quel est l'avantage, dans la perspective, des programmes basés sur des demandes, de type *applications based*, par rapport à un programme de taxe sur l'essence? Quel est l'avantage de tels programmes? Pourquoi ne pas transférer tout simplement l'argent dans le cadre d'un programme comme celui

**Mr. Fortin:** That is a very good question. As a public servant, I will try to stick to my field. We are talking about the desire to deliver a platform and about the government's mandate. In the case of the gas tax, the criteria are very broad. For programs based more on allocations, we want to make sure there is a balance. We must make sure that the government's priorities are taken into account, as regards environmental issues and public transit, for example. We have to make sure that things are done fairly.

**Senator Pratte:** That is the issue. Essentially, the more complex the programs and the more difficult they are to access, as Senator Mitchell pointed out, the more the provinces and municipalities want a program that is simple. The more complicated the programs and the greater the requirements from the government, the greater the resistance from the provincial and municipal governments. That is why we are focusing so much on simplifying the programs.

**Mr. Fortin:** I understand. In what we called phase 1, we took a step forward in order to be more balanced. It was a two-pronged approach. First, we had the legacy funds, programs that were several years old. They were also based on allocations. For phase 1, the deadline for allocating these funds to projects was April 2016, rather than leaving them in bank accounts where they were seen as available. This goes back several years. These funds were allocated to the provinces on a per capita basis. This initiative had some success. We started out with a few million dollars and ended up with about \$20 million that will be transferred to the gas tax, using the same formula as the original gas tax.

Moreover, we tried to simplify the project information we requested from the provinces. We also try to be rigorous in managing risks. Instead of reviewing the business plans for one project at a time, we ask the provinces to provide shorter lists and more specific information. We work closely with them through oversight committees to manage risks. In the past, we did that at the beginning of a project. Now we do this as the project evolves, in partnership with the provinces.

[English]

**Senator Ataulhjan:** How do the current federal government's infrastructure priorities align with the priorities of municipalities or provinces? We heard from some mayors that they wanted to be in control of their own priorities.

de la taxe sur l'essence aux gouvernements provinciaux et municipaux? Après tout, ce sont eux qui connaissent leurs besoins et qui sont redevables envers leurs citoyens.

**M. Fortin :** C'est une très bonne question. Je vais tenter, en tant que fonctionnaire de l'État, de m'en tenir à mon domaine. On parle ici du désir de livrer une plateforme et du mandat d'un gouvernement. Dans le cas de la taxe sur l'essence, on parle de critères très larges. On veut être capable, par rapport aux programmes basés davantage sur des allocations, de s'assurer qu'il y ait un équilibre. Il faut s'assurer que les priorités du gouvernement sont prises en compte, en ce qui a trait aux enjeux environnementaux et au transport collectif, par exemple. On doit s'assurer que les choses sont faites de façon équitable.

**Le sénateur Pratte :** L'enjeu est là. Dans le fond, plus les programmes sont complexes et difficilement accessibles, comme le disait le sénateur Mitchell, plus les provinces et les municipalités demandent un programme qui est simple. Plus les programmes sont compliqués et comportent des exigences importantes de la part du gouvernement, plus la résistance des gouvernements provinciaux et municipaux est forte. C'est pourquoi nous insistons tant sur la simplification des programmes.

**M. Fortin :** Je comprends. Dans ce qu'on appelait la phase 1, on a fait un pas en avant dans le but d'être plus équilibré. Notre démarche s'est effectuée à deux niveaux. Premièrement, nous avons nos *legacy funds*, d'anciens programmes qui dataient de plusieurs années. Ceux-ci étaient basés sur des allocations également. Dans le cadre de la phase 1, on a fixé l'échéance à avril 2016 pour que ces fonds soient consacrés à des projets au lieu qu'ils restent dans des comptes de banque et soient perçus comme disponibles. Cela s'étend sur plusieurs années. Ce sont des fonds alloués aux provinces par personne. Cette initiative a connu un certain succès. Nous avons au début quelques millions de dollars et nous sommes arrivés à un montant d'environ 20 millions de dollars qui sera transféré à la taxe sur l'essence, selon les mêmes formules que la taxe originale sur l'essence.

De plus, nous avons tenté de simplifier les demandes d'information que nous adressions aux provinces au sujet des projets. Nous tentons aussi d'être rigides dans la façon dont nous gérons nos risques. Toutefois, au lieu d'examiner les plans d'affaires un projet à la fois, nous demandons aux provinces de nous fournir des listes plus restreintes et des gabarits plus précis. Nous travaillons étroitement avec elles dans le cadre de comités de surveillance pour gérer les risques. Dans le passé, nous le faisons au début du projet. Maintenant, nous le faisons pendant l'évolution du projet, en partenariat avec les provinces.

[Traduction]

**La sénatrice Ataulhjan :** Dans quelle mesure les priorités du gouvernement fédéral en matière d'infrastructures cadrent-elles avec celles des municipalités ou des provinces? Des maires nous ont affirmé qu'ils voulaient décider eux-mêmes de leurs priorités.

**Mr. Fortin:** I think we have a fair number of common priorities. If you're talking about cities, transit is something the government is focusing very strongly on in terms of dedicated funding there. We hear a lot about having access to clean water for smaller communities. There are a fair number of priorities. In the discussion that our minister has in forums and with municipalities, they are pretty well aligned.

Of course, as Senator Pratte raised earlier, there is a demand for more flexibility in accessing. But in terms of the generic priorities, I think we meet the various levels of government pretty well.

**Senator Marshall:** I wanted to talk about the Gas Tax Fund. Some of my colleagues were mentioning that when we had mayors here from different provinces, they do like the gas tax. In my province of Newfoundland and Labrador, the municipalities do like the Gas Tax Fund. They would like more money put into a Gas Tax Fund if were fairly flexible.

When the Commissioner of the Environment and Sustainable Development did her audit earlier this year of the Gas Tax Fund, she made a number of recommendations, including targets, timelines, developing indicators, focusing on results — things of that nature.

Where are you with regard to the implementation of the recommendations? Also, once you implement the commissioner's recommendations, do you think the municipalities will like the Gas Tax Fund to the same extent that they do now?

**Mr. Fortin:** That's a good point.

Originally when the Gas Tax Fund was put in place it was to allow municipalities predictable funding. At that moment, we had a wide range of criteria and eligible funds under the Gas Tax Fund, and that came out in the report itself, where we are in an era of performance indicators outcome, so we took note of that.

With the subsequent program that took place, we do have a robust process to align with — I think Senator Eaton was referring to connecting with the federal family, and how do we manage all those projects and programs that are delivered by departments other than ours?

We put a very sophisticated process in place; we have joint committees with other departments, horizontal reporting, evaluation, communication elements where, on a monthly basis, we are reporting on data and information to measure the impact and the success of those projects.

**Senator Marshall:** That's in response to the commissioner's recommendation?

**M. Fortin :** Je pense que nos priorités concordent assez souvent. Notamment, les investissements dans les réseaux urbains de transport en commun comptent parmi les grandes priorités du gouvernement. La question de l'accès des petites communautés à l'eau potable revient souvent. Nous avons plusieurs priorités en commun. Si j'en juge par les discussions auxquelles le ministre participe sur diverses tribunes et avec les municipalités, les priorités se recoupent souvent.

De toute évidence, comme le sénateur Pratte l'a dit tout à l'heure, on nous demande d'assouplir les règles d'accès. Toutefois, pour ce qui a trait aux grandes priorités, je pense que nous sommes à peu près sur la même longueur d'onde que les autres paliers de gouvernement.

**La sénatrice Marshall :** J'aimerais discuter avec vous du Fonds de la taxe sur l'essence. Quelques-uns de mes collègues ont mentionné que nous avons accueilli des maires de diverses provinces et qu'ils ont louangé cette initiative. Dans ma province, Terre-Neuve-et-Labrador, les municipalités apprécient vraiment le Fonds de la taxe sur l'essence. Elles souhaiteraient que le financement du Fonds soit augmenté et qu'il soit plus souple.

Lorsque la commissaire à l'environnement et au développement durable a fait son examen du Fonds de la taxe sur l'essence plus tôt cette année, elle a formulé plusieurs recommandations, concernant notamment l'établissement de cibles, d'un calendrier, d'indicateurs, la nécessité de se concentrer sur les résultats, et d'autres choses du genre.

Où en est la mise en œuvre de ces recommandations? Par ailleurs, après la mise en œuvre des recommandations de la commissaire, pensez-vous que les municipalités auront toujours le même engouement pour le Fonds de la taxe sur l'essence?

**M. Fortin :** C'est une très bonne question.

À l'origine, le Fonds de la taxe sur l'essence a été mis en place pour assurer une source de financement prévisible aux municipalités. Le fonds était alors assorti d'un très large éventail de critères et les fonds admissibles étaient très nombreux. Le rapport soulève le fait que nous sommes maintenant dans une époque où les résultats sont mesurés en fonction d'indicateurs de rendement, et nous en avons pris bonne note.

Le programme qui a suivi impose un processus de conformité très rigoureux — je crois à cet égard que la sénatrice Eaton a parlé des liens avec le restant de la famille fédérale, et de la manière dont nous gérons tous les projets et les programmes qui relèvent d'autres ministères que le nôtre.

Nous avons instauré un processus très élaboré, nous avons créé des comités mixtes avec les autres ministères, des processus de rapports horizontaux, des évaluations, des dispositifs de communication par l'intermédiaire desquels nous transmettons des données et des renseignements mensuels aux fins de la mesure des incidences et des succès de ces projets.

**La sénatrice Marshall :** Est-ce que c'était pour donner suite à une recommandation de la commissaire?

**Mr. Fortin:** It was not necessarily in response to a specific report, but with the evolution of the new generation of programs that came in, which was in a different case for the Gas Tax Fund, we have embedded now more criteria for data reporting and performance measurement.

Those were the two new programs we put in place. The transit one and the waste water one were in the bilateral agreement that we signed with all the provinces and territories, and they have to report on progress on the projects.

**Senator Marshall:** Those are fairly recent changes, are they?

**Mr. Fortin:** In Phase 1, yes.

**Senator Marshall:** What has been the response of your clients?

**Mr. Fortin:** Since last year, we started to put in place a structure with the other departments at the federal level, but we do have an oversight committee we put in place with the provinces and the territories. It's only a year after the new programs are in place, so it's still early.

**Senator Marshall:** Those changes are also made for the Gas Tax Fund?

**Mr. Fortin:** In terms of the Gas Tax Fund, there is a report that every five years the provinces have to bring back to the federal level, but in the meantime, every year there is an attestation process that takes place where they are sending the details back to us of the project itself under the gas tax.

**Senator Marshall:** It's almost like a Catch-22, because the municipalities would like more money to be put into the Gas Tax Fund, because they like the flexibility.

**Mr. Fortin:** And less reporting.

**Senator Marshall:** Right. We move in that direction, but you're changing all this criteria now after the fact. We might be moving in the direction that once they see the changes that have been made, they're going to say, "We changed our mind; we don't want that money."

**Mr. Fortin:** The changes I refer to are not on the gas tax.

**Senator Marshall:** Not on the gas tax?

**Mr. Fortin:** No. What I said about the gas tax and the annual reporting and the five-year plan they have to present, that was already embedded when we initiated.

**Senator Marshall:** What about the recommendations? These recommendations by the commissioner are fairly recent, aren't they? This audit was done in 2016.

**M. Fortin :** Ce n'était pas nécessairement une réponse à un rapport en particulier, mais l'évolution de la nouvelle génération de programmes, qui sont différents du Fonds de la taxe sur l'essence, nous a amenés à intégrer de nouveaux critères sur la communication des données et la mesure du rendement.

Ce sont les deux nouveaux programmes que nous avons créés. Le programme du transport en commun et celui des eaux usées découlent d'ententes bilatérales que nous avons signées avec toutes les provinces et tous les territoires. Ils doivent rendre des comptes sur l'avancement des projets.

**La sénatrice Marshall :** Ces changements sont assez récents, n'est-ce pas?

**M. Fortin :** Oui, ils ont été apportés à la phase 1.

**La sénatrice Marshall :** Quelle a été la réaction de vos clients?

**M. Fortin :** Depuis l'an dernier, nous avons entamé la mise en place d'une structure de concertation avec d'autres ministères fédéraux, mais nous avons quand même créé un comité de surveillance avec les provinces et les territoires. Les nouveaux programmes ont à peine un an, alors il est encore tôt pour tirer des conclusions.

**La sénatrice Marshall :** Est-ce que les changements touchent aussi le Fonds de la taxe sur l'essence?

**M. Fortin :** Pour ce qui est du Fonds de la taxe sur l'essence, les provinces doivent soumettre un rapport tous les cinq ans, mais un processus d'attestation annuel les oblige à nous soumettre un rapport détaillé sur les projets menés dans le cadre du fonds.

**La sénatrice Marshall :** C'est un dilemme, parce que les municipalités demandent que davantage d'argent soit versé dans le Fonds de la taxe sur l'essence à cause de la latitude qu'il leur offre.

**M. Fortin :** Et parce qu'elles ont moins de rapports à faire.

**La sénatrice Marshall :** Tout à fait. C'est la direction qui a été choisie, mais il a été décidé de changer les critères après coup. Il est risqué de continuer de rouler dans cette direction et de constater que, quand elles prendront connaissance des changements apportés, les municipalités changent d'idée, qu'elles ne veulent plus de cet argent.

**M. Fortin :** Les changements dont je parle ne touchent pas la taxe sur l'essence.

**La sénatrice Marshall :** Ils ne touchent pas la taxe sur l'essence?

**M. Fortin :** Non. Comme je vous l'ai dit au sujet de la taxe sur l'essence, des rapports annuels et du plan quinquennal, les comptes rendus demandés aux municipalités sont prévus depuis le début.

**La sénatrice Marshall :** Et qu'en est-il des recommandations? La commissaire vient à peine de les formuler, non? Elles découlent d'un examen qui a été fait en 2016.

**Ms. Boileau:** If I may add to what my colleague has said, a lot of those recommendations were embedded in our Phase 1 programming under the new transit fund as well as our waste water fund. We were already moving in that direction when the recommendations were made. It was supporting where we were going.

**Senator Marshall:** Do you think the municipalities are going to be so enthusiastic about the Gas Tax Fund once those changes are made? I'd really like to know, because we've discussed it among ourselves. I'm very interested.

It would be unfortunate if the Gas Tax Fund is expanded because the mayors want to see it expanded, and then we say, "By the way, all that flexibility you like, guess what? That's all changed now."

**Mr. Fortin:** It's not only a question of flexibility. What we're talking about is to be able to report on the projects and to demonstrate to the taxpayers that the criteria are followed and due diligence is exercised. In terms of the gas tax itself, I made two references there at the beginning when the original agreement under the gas tax was put in place.

**Senator Marshall:** But you must be beefing it up as a result of the commissioner's report.

**Mr. Fortin:** We're taking good note of the comments of the commissioner, and we will try to address those in the next generation of programs that follow.

**Senator Marshall:** When will she do her follow-up audit? Did she give you any indication? She will be back. I'm pretty confident she will be.

**Senator Andreychuk:** She knows something we don't know. We heard evidence that this yearly attestation isn't fundamental information that might be useful. It's more, "We've spent the money," rather than, "Did we meet our objectives? Was it on time?"

We're hearing that on one hand they like it because it's simple, and yet I've heard from other sources that it's not very productive information.

You're saying you're not changing the gas tax system at all; it's going to stay the way it is. What we need to get as a committee is what information is being produced.

**Mr. Fortin:** That's why there are reports that come out of the gas tax itself. The department has the ability to conduct audits and evaluations on any of our programs.

**Senator Andreychuk:** Are these public documents on the gas tax on the website?

**Mr. Fortin:** The reports themselves are not necessarily on the website, but we can produce them.

**Mme Boileau :** J'aimerais compléter la réponse de mon collègue. Plusieurs de ces recommandations correspondent à des mesures déjà prévues dans le programme de la phase 1 du nouveau fonds pour le transport en commun et le traitement des eaux usées. Nous nous orientons déjà dans cette direction lorsque les recommandations ont été formulées. En fait, elles nous confortaient dans nos choix.

**La sénatrice Marshall :** Pensez-vous que les municipalités garderont leur bel enthousiasme à l'égard du Fonds de la taxe sur l'essence quand les changements auront été opérés? J'aimerais bien le savoir. C'est un sujet dont nous avons discuté entre nous. Cette question m'intéresse beaucoup.

Il serait dommage qu'après avoir élargi le Fonds de la taxe sur l'essence à la demande des maires, nous leur annonçons que les règles souples tant appréciées ont changé.

**M. Fortin :** Ce n'est pas seulement une question de souplesse. Nous voulons être en mesure de présenter des rapports sur les projets et de faire la preuve aux contribuables que les critères sont respectés et qu'une diligence raisonnable est exercée. Quant à la taxe sur l'essence elle-même, j'ai fait allusion à l'entente initiale à deux reprises au début.

**La sénatrice Marshall :** Toutefois, dans son rapport, la commissaire vous demande de la renforcer.

**M. Fortin :** Nous prenons bonne note des commentaires de la commissaire, et nous ferons de notre mieux pour y donner suite dans la prochaine génération de programmes.

**La sénatrice Marshall :** Quand la vérification de suivi aura-t-elle lieu? La commissaire vous a-t-elle donné cette information? Vous la reverrez, j'en suis assez certaine.

**La sénatrice Andreychuk :** Elle sait quelque chose que nous ne savons pas. Des témoins nous ont dit que l'attestation annuelle ne contenait pas des données fondamentales ou utiles. C'est un document qui indique que l'argent a été dépensé, mais il ne nous dit pas si les objectifs ont été atteints ou si les échéanciers ont été respectés.

D'un côté, le document est apprécié parce qu'il est simple mais, selon d'autres sources, l'information qui s'y trouve n'est apparemment pas très productive.

Vous nous informez que vous ne changerez absolument rien au système de la taxe sur l'essence, qu'il continuera de fonctionner de la même façon. Notre comité a besoin de savoir quel type d'information est recueilli.

**M. Fortin :** C'est pourquoi des rapports sont exigés pour la taxe sur l'essence elle-même. Le ministère peut réaliser des vérifications et des évaluations de tous nos programmes.

**La sénatrice Andreychuk :** Les documents concernant la taxe sur l'essence sont-ils publiés sur le site web?

**M. Fortin :** Les rapports ne sont pas automatiquement publiés sur le site web, mais nous pouvons les communiquer.

**Senator Andreychuk:** They're public?

**Mr. Fortin:** We're not at the end of the five-year cycle of the plan, but we do receive, on an annual basis, the projects that have been put in place under the gas tax by each of the municipalities.

**Senator Andreychuk:** And just following up on Senator Marshall's question, the Commissioner of the Environment and Sustainable Development makes these recommendations; we see and are interested in them. You say you take note. Are you obliged in any way to reply to her, or do we have to wait until another audit? It seems that's the gap.

We've got everyone overseeing everyone. She makes a comment. We don't know what happens to them unless there is some formal response. Very much, if I can say, the way we used to do reports. We would do reports and recommendations in the Senate to the government. They would receive them, thank us very much, and that would be it, until we started putting in a motion to say that we want a reply, which has become much more productive.

Where is the connect between your department and the good work you're doing and the good work she's doing? There were recommendations, and we're in the dark as to how they're implemented.

**Senator Marshall:** The report she produced at the back summarizes the recommendations and the response. To all her recommendations, it says the department's response: "Agreed."

**Senator Andreychuk:** "Agreed," but what does that mean? How are you following up? Take note, agreed. How do we track whether those recommendations are workable and deliverable? We have another layer of difficulty in tracking.

**Mr. Fortin:** With ANY of the recommendations that are directed to the department or any department when you're using the statement, "They agreed," usually a follow-up is done, and the department has to prepare a response.

**Senator Marshall:** The department will implement a more practical performance reporting strategy.

**Senator Andreychuk:** What does that mean?

**Mr. Fortin:** It refers to the new approach we took with the other programs that came in.

**The Chair:** One piece of feedback we received from some of the municipalities is the complexity of applications, which Senator Pratte mentioned earlier; there seems to be red tape and the process itself seems to be very bureaucratic. Not the gas tax. This is your Building Canada programs, your application-based programs.

**La sénatrice Andreychuk :** Est-ce que ces documents sont publics?

**M. Fortin :** Le cycle quinquennal du plan n'est pas terminé, mais chaque municipalité nous transmet chaque année un bilan des projets qui ont été réalisés grâce à la taxe sur l'essence.

**La sénatrice Andreychuk :** Pour donner suite à la question de la sénatrice Marshall, la commissaire à l'environnement et au développement durable formule des recommandations dont nous prenons connaissance avec grand intérêt. Vous affirmez que vous en prenez bonne note. Avez-vous une obligation quelconque d'y répondre, ou devons-nous attendre la prochaine vérification? Il semble que ce soit là où le bât blesse.

Tout le monde surveille tout le monde. La commissaire fait un commentaire. Nous n'avons aucun moyen de savoir ce qu'il advient s'il n'y a pas une forme quelconque de réponse officielle. C'est exactement, si je puis dire, ce qui se passait auparavant pour nos rapports. Le Sénat soumettait des rapports et des recommandations au gouvernement. Le gouvernement en accusait réception, nous remerciait, et c'était tout jusqu'à nous décidions de déposer des motions pour demander une réponse, une méthode qui s'est avérée beaucoup plus productive.

Où est le lien entre le ministère et votre bon travail et celui de la commissaire? Elle a formulé des recommandations, mais nous n'avons aucun moyen de savoir comment elles sont mises en œuvre.

**La sénatrice Marshall :** Le rapport que la commissaire donne à la fin résume les recommandations et la réponse. Selon celui-ci, le ministère a répondu qu'il était d'accord avec toutes ses recommandations.

**La sénatrice Andreychuk :** Et que veut dire « d'accord » au juste? Comment faites-vous le suivi? Prendre bonne note, être d'accord... Comment pouvons-nous vérifier si les recommandations sont applicables et réalisables? Un autre niveau de difficulté s'ajoute au processus de suivi.

**M. Fortin :** Pour TOUTES les recommandations adressées à un ministère, que ce soit le nôtre ou un autre, s'il dit qu'il est d'accord, cela sous-entend généralement qu'un suivi sera fait, et que le ministère en question doit préparer une réponse.

**La sénatrice Marshall :** Le ministère adoptera une stratégie plus pratique de rapports sur le rendement.

**La sénatrice Andreychuk :** Et qu'est-ce que cela signifie?

**M. Fortin :** Cela fait référence à la nouvelle approche que nous avons instaurée pour les programmes suivants.

**Le président :** Des représentants des municipalités nous ont également parlé de la complexité des demandes, comme l'a mentionné le sénateur Pratte tout à l'heure. Ils nous ont parlé de la lourdeur du processus, apparemment très bureaucratique. Je ne parle pas du programme de la taxe sur l'essence, mais des programmes du Fonds Chantiers Canada, fondés sur des demandes.

Are you folks looking at ways of streamlining it? They say sometimes it takes so long to get the application in that we miss the cut-off date, and then we don't have a chance to apply for the budget.

**Mr. Fortin:** That's a fair comment. One element that I probably forgot to raise about the complexity and accessing the information and the application for the programs, and please, I don't want to initially pass the ball to the provinces or the territories, but in those jurisdictions when they are connecting the municipalities, they have their own system because it's not directly with Infrastructure Canada. Some provinces are running intake processes to collect the information, and the projects that are submitted by the municipality, so it could be a provincial system in some cases, so it's not necessarily directly linked to Infrastructure Canada in those cases.

**The Chair:** With the provinces going to the municipalities, you would think that that might provide an opportunity for your department to work with the provincial departments to try to streamline so that you have more efficiencies. Maybe you're already looking at that.

**Mr. Fortin:** Yes, these are the discussions that are ongoing. We have joint efforts on outcomes, on reporting, with the provinces themselves and the territories as we speak right now.

**The Chair:** Last point before I ask you to give us the five-minute update on the supplementary estimates. Your statement says:

Through Budget 2016, the federal government announced phase 1 of its long-term infrastructure plan. Emphasis was placed on repair and rehabilitation work, and more than 760 projects were approved for funding. To date, over 70 per cent of these projects are under way.

We saw some newspaper reports that said that money was slow getting out in Phase 1, and at one time only eight projects were under way.

**Mr. Fortin:** That's correct, but in my opening remarks we're talking about projects that have been committed. I also said that we're managing our risks. The money goes out of the fiscal framework when we receive a claim, so between the moment where the project starts and we receive a claim, then we pay the claim. We don't necessarily advance the money for the projects. In some cases, some projects are going to start in 2018, and they have a phase of planning or study that is required in order that the project can take place.

**The Chair:** We have Phase 1, which was shovel-ready projects, and then we had phase 1 where you had studies done on major projects, like some of your urban transit projects.

Of the 760, what percentage of those would be shovel-ready projects that should be completed within this fiscal year? It seems that "shovel-ready" means they will be done right away.

Avez-vous réfléchi à des façons de le simplifier? Selon ces représentants, c'est tellement long avant de soumettre les demandes qu'il arrive que la date limite soit dépassée, et qu'ils ratent leur chance avant la publication du budget.

**M. Fortin :** Je ne peux pas dire le contraire. J'ai oublié de mentionner quelque chose au sujet de la complexité, de l'accès à l'information et de la soumission de demandes aux programmes. Je vous en prie, n'interprétez pas mon commentaire comme un blâme à l'égard des provinces ou des territoires, mais ces administrations ont un système qui les met en lien direct avec les municipalités, ce qui n'est pas le cas d'Infrastructure Canada. Certaines provinces recueillent l'information et les propositions de projets des municipalités par l'intermédiaire d'un processus de sélection. Pour certains aspects, la complexité peut donc venir du système provincial, et aucunement d'Infrastructure Canada.

**Le président :** Étant donné que les provinces sont en lien direct avec les municipalités, on pourrait penser que c'est une occasion pour le ministère de collaborer avec les ministères provinciaux pour simplifier le système et le rendre plus efficient. Peut-être avez-vous déjà entrepris cette démarche?

**M. Fortin :** Oui, nous sommes en pourparlers. Nous travaillons actuellement en concertation avec les provinces et les territoires sur les questions des résultats et des rapports.

**Le président :** J'aimerais soulever un dernier point avant de vous donner cinq minutes pour livrer votre exposé sur le Budget supplémentaire des dépenses. Voici ce que vous soutenez :

Dans le budget de 2016, le gouvernement fédéral a annoncé la phase 1 de son plan d'infrastructure à long terme. On a mis l'accent sur les travaux de réparation et de remise en état, et on a approuvé le financement de plus de 760 projets, dont 70 p. 100 sont déjà en cours.

Des reportages dans les journaux affirment que les fonds prévus pour la phase 1 se faisaient attendre, et qu'à un certain moment, seulement huit projets étaient en cours.

**M. Fortin :** C'est exact, mais cet énoncé fait allusion aux projets pour lesquels des fonds ont été engagés. J'ai dit par ailleurs que nous gérons des risques. L'argent est transféré du cadre financier lorsque nous recevons une demande de remboursement, et il peut être versé entre le moment où le projet est démarré et celui où nous recevons une demande. Nous ne versons pas toujours une avance pour la réalisation de projets. Par exemple, un projet dont le démarrage est prévu pour 2018 peut être précédé d'une phase de planification ou d'étude obligatoire avant la mise en œuvre.

**Le président :** La phase 1 englobait des projets prêts à démarrer, mais aussi des projets importants qui exigeaient des études, notamment les projets liés à des réseaux urbains de transport en commun.

Parmi les 760 projets, quelle était la proportion de ceux qui étaient prêts à démarrer et qui devaient être achevés avant la fin du présent exercice? En principe, les projets « prêts à démarrer » ne devraient-ils pas commencer immédiatement?

**Mr. Fortin:** Under the new programs, it's two years.

**The Chair:** So would you reframe or would you restate how many projects are actually approved for funding? Is that accurate at 760?

**Mr. Fortin:** That's correct.

**The Chair:** Is it accurate to say that 70 per cent of the projects are under way but it doesn't necessarily mean the money has been given to them?

**Mr. Fortin:** No, we pay when we receive a claim. But the money is dedicated to the project. It's there.

**The Chair:** Why don't we leave it at that because we have other questions that we're sure to ask.

Ms. Boileau, would you give us an update on the supplementary estimates?

[Translation]

**Ms. Boileau:** Grants are the second component that you invited us to speak to you about this evening.

[English]

Infrastructure Canada is requesting an additional \$47.2 million in funding to bring our total funding for 2016-17 to \$5.31 billion. This additional funding reflects the reprofiling of unspent funds from previous years and transfers from the departments. So the additional funds that we're requesting are broken down into three main areas: the operating expenditure, capital expenditures and our reprofiling of unspent funds, which my colleague addressed earlier when he was talking about money going to the Gas Tax Fund.

[Translation]

As you may already know, Infrastructure Canada is now the department responsible for oversight of the new Champlain Bridge Corridor Project and the Gordie Howe International Bridge, which will span the Detroit River and connect Windsor, Ontario, and Detroit, Michigan. Several of the line items in our Supplementary Estimates (B) are related to the management and oversight of those two major projects.

[English]

The first item I would like to address is under our operating expenditures, which include a transfer to Indigenous and Northern Affairs Canada of \$20,000. This funding will support the participation of the Mohawk Council of Kahnawake and the Crown's consultation process for the new Champlain Bridge corridor project. This is a transfer we do on a regular basis annually.

**M. Fortin :** Dans le cadre des nouveaux programmes, il s'agit d'une période de deux ans.

**Le président :** Est-ce que vous devrez modifier votre énoncé ou est-ce que le nombre de projets dont le financement a été approuvé restera le même? Est-ce que ce nombre reste 760?

**M. Fortin :** Oui, c'est exact.

**Le président :** Et est-il toujours exact de dire que 70 p. 100 des projets sont en cours, mais que le financement n'a pas nécessairement été versé?

**M. Fortin :** Non. Nous versons les fonds quand nous recevons une demande de remboursement. Toutefois, les fonds sont réservés pour un projet. L'argent est là.

**Le président :** Je vous propose d'en rester là parce que nous voulons avoir le temps de vous poser nos autres questions.

Madame Boileau, pouvez-vous nous faire le point sur le Budget supplémentaire des dépenses?

[Français]

**Mme Boileau :** Les subventions sont la deuxième composante dont vous nous avez demandé de vous parler ce soir.

[Traduction]

Infrastructure Canada demande un financement additionnel de 47,2 millions de dollars, ce qui portera notre financement total pour 2016-2017 à 5,31 milliards de dollars. Ce financement additionnel tient compte du report des fonds non dépensés au cours des dernières années, ainsi que des transferts entre les ministères. Les fonds additionnels que nous demandons sont répartis entre trois principaux secteurs : les dépenses opérationnelles, les dépenses en immobilisations et le report des fonds non dépensés, dont mon collègue a parlé précédemment au sujet des affectations au Fonds de la taxe sur l'essence.

[Français]

Comme vous le savez déjà, Infrastructure Canada est maintenant le ministère responsable de la supervision du projet de corridor du nouveau pont Champlain et du pont international Gordie-Howe, qui enjambe la rivière Detroit et qui reliera Windsor, en Ontario, et Detroit, au Michigan. Plusieurs éléments de notre Budget supplémentaire des dépenses (B) sont liés à la gestion et à la supervision de ces deux projets importants.

[Traduction]

Le premier élément que j'aimerais aborder se trouve dans la catégorie des dépenses opérationnelles, qui comprend un transfert de 20 000 \$ à Affaires autochtones et du Nord Canada. Ce financement appuiera la participation du Conseil des Mohawks de Kahnawake au processus de consultation de l'État portant sur le projet de corridor du nouveau pont Champlain. Il s'agit d'un transfert annuel récurrent.

In simple terms, we're giving \$20,000 to INAC to be able to assist the Mohawk Council in participating in any of the consultations we might be doing on the Champlain Bridge corridor, so if there are meetings or things they need to attend, this allows them to be able to attend the various committee meetings we'll be having. It's a budget for their consultations.

We're seeking to transfer over \$2.4 million from Transport Canada for project management costs related to the Gordie Howe International Bridge. Last November, a decision was made that the Gordie Howe work that used to be under Transport Canada would move to Infrastructure Canada. This is the formal transfer of the funds that support the people in the organization who are working on the Gordie Howe Bridge.

[Translation]

The second item I would like to address is related to our capital expenditures. The department is requesting \$23.9 million for reprofiled funding for the new Champlain Bridge Corridor Project. This funding is required to be reprofiled from 2015-16 to cover the costs of unforeseen events and unanticipated work such as the removal of uncontaminated soil.

[English]

Finally, the last item is the reprofiling of unspent funds from the legacy programs to the Gas Tax Fund. This was a commitment the Government of Canada made in Budget 2016, and represents \$21 million in funding that will be going to the federal Gas Tax Fund. The Gas Tax Fund was amended to permit a transfer of any of Infrastructure Canada's legacy funds not prioritized for projects by provinces and territories as of March 31, 2016, and we needed to make that amendment because the Gas Tax Fund is a statutory fund which is set with regard to the way it's indexed and the way the allocations are made.

[Translation]

The funds that we are requesting to be transferred are from the Municipal Rural Infrastructure Fund, which was introduced in 2004 and sunset in 2014, and the Border Infrastructure Fund, which was introduced in 2003 and sunset in 2014.

[English]

These are two sunseting funds from which money came back into our coffers because projects were under budget, so additional monies were available and are moving then into the Gas Tax Fund.

In support of our department's mandate for transparency, we will continue to report back on the results of our investments as we move forward to deliver the programming and funding that are key to the future of our country.

That's in a nutshell what's going on in Supplementary Estimates (B) for Infrastructure Canada.

En termes simples, nous versons 20 000 \$ à AANC pour lui permettre d'aider le Conseil des Mohawks à participer à toutes les consultations qui pourraient avoir lieu au sujet du corridor du pont Champlain. Si le conseil souhaite être représenté aux rencontres du comité ou à d'autres événements, cet argent lui donne cette possibilité. Ce budget est affecté aux consultations.

Nous souhaitons également transférer plus de 2,4 millions de dollars de Transports Canada pour les coûts de gestion des projets liés au pont international Gordie-Howe. En novembre dernier, il a été décidé de transférer de Transports Canada à Infrastructure Canada la responsabilité des travaux du pont Gordie-Howe. Il s'agit d'un transfert officiel de fonds pour soutenir le personnel affecté au projet du pont Gordie-Howe.

[Français]

Le deuxième point que j'aimerais aborder est lié à nos dépenses en capital. Le ministère demande 23,9 millions de dollars pour le report du financement consacré au projet de corridor du nouveau pont Champlain. Ce financement doit être reporté de 2015-2016 afin de couvrir les coûts des événements et des travaux imprévus, comme le retrait du sol non contaminé.

[Traduction]

Le dernier élément a trait au report au Fonds de la taxe sur l'essence des fonds non dépensés dans le cadre d'anciens programmes. Au titre de cet engagement pris par le gouvernement du Canada dans le budget de 2016, un montant de 21 millions de dollars sera versé au Fonds de la taxe sur l'essence. Le fonds a été modifié pour permettre le transfert des anciens fonds d'Infrastructure Canada qui n'ont pas été réservés pour des projets décrétés prioritaires par les provinces et les territoires au 31 mars 2016. La modification a été jugée nécessaire parce que le Fonds de la taxe sur l'essence découle d'une loi qui établit ses règles d'indexation et d'affectation.

[Français]

Les fonds dont nous demandons le transfert proviennent du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale, annoncé en 2004 et conclu en 2014, et du Fonds sur l'infrastructure frontalière, annoncé en 2003 et conclu en 2014.

[Traduction]

De l'argent provenant de deux fonds temporaires a été remis dans nos coffres. Cet argent vient de projets qui ont coûté moins cher que prévu et dont les excédents ont été versés au Fonds de la taxe sur l'essence.

Pour appuyer le mandat de notre ministère en matière de transparence, nous continuerons de présenter les résultats de nos investissements alors que nous allons de l'avant en vue d'exécuter nos programmes et de verser les fonds qui sont essentiels à l'avenir de notre pays.

Voilà pour ce survol très bref du Budget supplémentaire des dépenses (B) d'Infrastructure Canada.

**Senator Marshall:** It's the Gas Tax Fund again, so for the transfer of the fund, are you transferring that fund between provinces, or if it was initially with a province, is it still with that province?

**Mr. Fortin:** Yes.

**Senator Marshall:** So that \$21 million, how many provinces would be in that?

**Ms. Boileau:** There are maybe two that we're look at right now, and that's an initial transfer. We may have more.

**Senator Marshall:** Which two provinces would that be?

**Ms. Boileau:** Globally, I would say Ontario and Quebec. That's the biggest parts of those allocations.

**The Chair:** Any other questions?

[*Translation*]

I would like to thank Mr. Fortin and Ms. Boileau for their time.

[*English*]

We appreciate the relationship we have with you. We thank you for your ability to move fast and come and see us and share the information and the questions that we have for you.

On behalf of our colleagues, thank you and good evening.  
(The committee adjourned.)

**La sénatrice Marshall :** Nous revenons encore une fois au Fonds de la taxe sur l'essence. Est-ce que l'argent du fonds peut être transféré à l'une quelconque des provinces, ou est-ce que les transferts prévus pour une province en particulier lui sont réservés?

**M. Fortin :** Oui.

**La sénatrice Marshall :** Et combien de provinces se partageront ces 21 millions de dollars?

**Mme Boileau :** Actuellement, je crois qu'il y en a deux, mais c'est un transfert initial. Il pourrait y en avoir d'autres.

**La sénatrice Marshall :** Quelles sont les deux provinces en question?

**Mme Boileau :** L'Ontario et le Québec, pour une bonne partie. Ces deux provinces recevront la plus grosse part des affectations.

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

[*Français*]

Je tiens à remercier M. Fortin et Mme Boileau du temps qu'ils nous ont consacré.

[*Traduction*]

Nous sommes ravis de la relation que nous entretenons avec vous. Nous vous remercions de votre aptitude à agir rapidement et de votre empressement à venir nous rencontrer pour nous tenir informés et répondre à nos questions.

Au nom de mes collègues, je vous remercie. Bonsoir.  
(La séance est levée.)

APPEARING

**Wednesday, November 16, 2016**

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

WITNESSES

**Tuesday, November 15, 2016**

*As an individual:*

Jack Mintz, President's Fellow, The School of Public Policy, University of Calgary (by video conference).

*Canadian Association of Retired Persons:*

Wanda Morris, Vice President of Advocacy and Chief Operating Officer (by video conference).

**Wednesday, November 16, 2016**

*Treasury Board of Canada Secretariat:*

Brian Pagan, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector.

*Infrastructure Canada:*

Darlene Boileau, Assistant Deputy Minister, Corporate Services;

Marc Fortin, Assistant Deputy Minister, Program Operations.

COMPARAÎT

**Le mercredi 16 novembre 2016**

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

TÉMOINS

**Le mardi 15 novembre 2016**

*À titre personnel :*

Jack Mintz, chercheur émérite du recteur, École de politique publique de l'Université de Calgary (par vidéoconférence).

*Association canadienne des personnes retraitées :*

Wanda Morris, vice-présidente, Défense des droits et chef des opérations (par vidéoconférence).

**Le mercredi 16 novembre 2016**

*Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :*

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

*Infrastructure Canada :*

Darlene Boileau, sous-ministre adjointe, Services ministériels;

Marc Fortin, sous-ministre adjoint, Opérations des programmes.