

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, June 17, 2025

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9 a.m. [ET] to examine the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2026, with the exception of Library of Parliament Vote 1, and Supplementary Estimates (A) for the fiscal year ending March 31, 2026.

Senator Éric Forest (*Deputy Chair*) in the chair.

[*Translation*]

The Deputy Chair: Before we begin, I would like to ask all senators and other in-person participants to consult the cards on the table for guidelines to prevent audio feedback incidents.

[*English*]

Please make sure to keep your earpiece away from all microphones at all times.

[*Translation*]

Please do not touch the microphone. It will be turned on and off by the console operator. Please avoid handling your earpiece when your microphone is on; you can either keep your earpiece on or place it on the sticker on the table for this purpose.

[*English*]

Thank you all for your cooperation.

[*Translation*]

Welcome to all senators, as well as to the Canadians watching us on sencanada.ca. My name is Éric Forest and I am deputy chair of the Standing Senate Committee on National Finance. Don't worry, the chair should arrive shortly to take over. I'd like to invite my colleagues to introduce themselves, starting on my left.

Senator Gignac: Good morning. I am Clément Gignac from Quebec.

Senator Galvez: Good morning. I am Rosa Galvez from Quebec.

[*English*]

Senator Loffreda: Good morning. Welcome to the Senate. I'm Senator Tony Loffreda from Montreal, Quebec.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 17 juin 2025

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 heures (HE) pour étudier le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2026, à l'exception du crédit 1 de la Bibliothèque du Parlement, et le Budget supplémentaire des dépenses (A) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2026.

Le sénateur Éric Forest (*vice-président*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

Le vice-président : Avant de commencer la réunion, j'aimerais demander à tous les sénatrices et sénateurs et aux autres participants qui sont ici en personne de consulter les cartes sur la table pour connaître les lignes directrices visant à prévenir les incidents liés au retour de son.

[*Traduction*]

Veuillez tenir votre oreillette éloignée de tous les microphones en tout temps.

[*Français*]

Veuillez ne pas toucher au microphone. Il sera activé et désactivé par l'opérateur de console. Évitez de manipuler votre oreillette lorsque votre microphone est ouvert; vous pouvez la garder à l'oreille ou la déposer sur l'autocollant prévu à cet effet sur votre bureau.

[*Traduction*]

Merci à tous de votre coopération.

[*Français*]

Bienvenue à tous les sénateurs et sénatrices, ainsi qu'à tous les Canadiens qui nous regardent sur sencanada.ca. Je m'appelle Éric Forest et je suis vice-président du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Ne vous inquiétez pas, notre président devrait arriver sous peu et prendre la relève. J'aimerais maintenant demander à mes collègues de se présenter, en commençant par ma gauche.

Le sénateur Gignac : Bonjour. Clément Gignac, du Québec.

La sénatrice Galvez : Bonjour. Rosa Galvez, du Québec.

[*Traduction*]

Le sénateur Loffreda : Bonjour. Bienvenue au Sénat. Je suis le sénateur Tony Loffreda de Montréal, au Québec.

Senator Hay: Good morning. I'm Katherine Hay, pronouns she/her, from Ontario.

Senator Pate: Good morning. It's great to see you all. I'm Kim Pate, and I live here on the unceded, unsurrendered and unreturned territory of the Algonquin Anishinaabeg Nation.

Senator MacAdam: Good morning. Jane MacAdam, from Prince Edward Island.

Senator Marshall: Elizabeth Marshall, Newfoundland and Labrador.

[Translation]

Senator Dalphond: Good morning. I am Pierre Dalphond from Montreal, in Quebec.

The Deputy Chair: Thank you. Honourable senators, today we will resume our study on the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2026 and Supplementary Estimates (A) for 2025-26, which were referred to this committee on May 29, 2025 and June 11, 2025, respectively, by the Senate of Canada.

For our first panel, we have the pleasure of welcoming officials from the Office of the Auditor General of Canada: Karen Hogan, Auditor General; Andrew Hayes, Deputy Auditor General; Paule-Anny Pierre, Senior Assistant Auditor General; and Jean-René Drapeau, Assistant Auditor General and Chief Financial Officer. Welcome to all of you and thank you for accepting our invitation to appear today. We will now hear opening remarks from Ms. Hogan.

Please go ahead, Ms. Hogan.

Karen Hogan, Auditor General of Canada, Office of the Auditor General of Canada: Thank you, Mr. Chair. We are pleased to have the opportunity to discuss our Main Estimates for 2025-26. I also understand members of the committee may have questions on our recently tabled reports. I would like to acknowledge that this hearing is taking place on the traditional unceded territory of the Algonquin Anishinaabe people. You already introduced my colleagues here at the table with me. Behind me are four members of my management team who were responsible for some of our recent performance audits: Principals Glenn Wheeler, Sami Hannoush and Markirit Armutlu, and Director Isabelle Marsolais.

For our Main Estimates for the 2025-26 fiscal year, our total budget is approximately \$136 million. With these resources, we plan to employ the equivalent of 750 full-time employees. During this period, we plan to issue about 100 financial audits, at

La sénatrice Hay : Bonjour. Je m'appelle Katherine Hay, on me désigne par le prénom « elle », et je viens de l'Ontario.

La sénatrice Pate : Bonjour. Je suis ravie de tous vous voir. Je m'appelle Kim Pate et j'habite ici, sur le territoire non cédé et non abandonné de la nation algonquine anishinaabeb, à qui on ne l'a jamais rendu.

La sénatrice MacAdam : Bonjour. Jane MacAdam, de l'Île-du-Prince-Édouard.

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

[Français]

Le sénateur Dalphond : Bonjour. Pierre Dalphond, de Montréal, au Québec.

Le vice-président : Merci. Honorables sénateurs et sénatrices, aujourd'hui nous continuons notre étude du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2026 et du Budget supplémentaire des dépenses (A) de 2025-2026, qui ont été renvoyés à ce comité le 29 mai 2025 et le 11 juin 2025 respectivement par le Sénat du Canada.

Pour notre premier groupe, nous avons le plaisir d'accueillir parmi nous aujourd'hui des représentants du Bureau du vérificateur général du Canada : Karen Hogan, vérificatrice générale, Andrew Hayes, sous-vérificateur général, Paule-Anny Pierre, première vérificatrice générale adjointe, et Jean-René Drapeau, vérificateur général adjoint et dirigeant principal des finances. Bienvenue à tous et à toutes et merci d'avoir accepté notre invitation à comparaître aujourd'hui. Nous allons maintenant entendre les déclarations préliminaires de Mme Hogan.

Madame Hogan, vous avez la parole.

Karen Hogan, vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada : Merci, monsieur le président. Nous sommes heureux d'être ici aujourd'hui pour discuter de notre Budget principal des dépenses de 2025-2026. Je comprends aussi que les membres du comité pourraient avoir des questions au sujet des rapports qui ont été déposés récemment. Je tiens tout d'abord à reconnaître que cette réunion se déroule sur le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin anishinabe. Vous avez déjà présenté mes collègues qui sont avec moi à la table. Derrière moi se trouvent les quatre membres de mon équipe de gestion qui étaient responsables de certains de nos récents audits de performance, soit les directeurs principaux Glenn Wheeler et Sami Hannoush, la directrice principale, Markirit Armutlu, ainsi que la directrice, Isabelle Marsolais.

En ce qui a trait à notre Budget principal des dépenses pour l'exercice 2025-2026, notre budget total est d'environ 136 millions de dollars. Grâce à ces ressources, nous prévoyons d'employer 750 équivalents temps plein. Au cours de cette

least 25 performance audits and 4 special examinations. We are currently preparing audits on a wide range of topics, including cybersecurity of government networks and systems, call centres, early learning and child care, and housing of Canadian Armed Forces personnel.

[English]

During the 2025-26 fiscal year, we continue to work on several internal initiatives. These include our engagement with interested parties, our transformation journey and projects to sustain and further develop a skilled, diverse and engaged workforce. These initiatives are key to our efforts to deliver value for those we audit and to meet the needs of legislators and all of Canada's people.

As you know, last week, I presented four performance audit reports. We would be pleased to answer any questions about these reports. They covered registration under the Indian Act, Canada's future fighter jets, federal office space and professional services contracts with GC Strategies Inc.

My office also presented four reports from the Commissioner of the Environment and Sustainable Development last week. If the committee has questions specific to those reports, I know the commissioner will be happy to appear before the committee.

Mr. Chair, in closing, I would like to acknowledge the committed, hardworking and devoted team of professionals in my office. I am incredibly proud of the excellent work we deliver.

We thank the committee for its ongoing support and use of our work and are now pleased to answer any questions you may have. Thank you.

[Translation]

The Deputy Chair: Thank you very much, Ms. Hogan. We will now move to questions. I'd like to inform senators that they have a maximum of five minutes for the first round and a maximum of three minutes for the second round. I ask that you be direct with your questions, and that the witnesses give succinct answers. You have my full confidence. The clerk will let me know when your time is up.

[English]

Senator Marshall: Thank you, Ms. Hogan, for being here with your officials.

période, nous comptons réaliser environ 100 audits d'états financiers, au moins 25 audits de performance et 4 examens spéciaux. Nous travaillons présentement sur des audits comprenant un large éventail de sujets, y compris la cybersécurité des réseaux et systèmes gouvernementaux, les centres d'appel, l'apprentissage et la garde des jeunes enfants et le logement du personnel des Forces armées canadiennes.

[Traduction]

Lors de l'exercice financier 2025-2026, nous continuons à travailler sur plusieurs initiatives au sein de notre organisation, notamment la collaboration avec les parties prenantes; notre initiative de transformation; et des projets visant à maintenir et perfectionner une main-d'œuvre qualifiée, diversifiée et engagée. Ces initiatives sont essentielles pour soutenir nos efforts visant à fournir des services de qualité à ceux que nous auditons et à répondre aux besoins des législateurs et de toute la population canadienne.

Comme vous le savez, la semaine dernière, j'ai présenté quatre rapports d'audits de performance. Nous serons heureux de répondre aux questions au sujet de ces rapports qui portent sur l'inscription en vertu de la Loi sur les Indiens; les futurs avions de chasse du Canada; les bureaux fédéraux; et les contrats de services professionnels accordés à GCStrategies Inc.

Mon bureau a aussi présenté la semaine dernière quatre rapports réalisés par le commissaire à l'environnement et au développement durable. Si les membres du comité ont des questions au sujet de ces rapports, je sais que le commissaire sera heureux de comparaître devant le comité.

Monsieur le président, pour terminer, je voudrais souligner l'engagement, le travail et le dévouement de l'équipe de professionnels de mon bureau. Je suis incroyablement fière de l'excellent travail que nous accomplissons.

Nous remercions le comité de son soutien continu et de l'usage qu'il fait de nos travaux. Nous sommes prêts à répondre à vos questions. Merci.

[Français]

Le vice-président : Merci beaucoup, madame Hogan. Nous allons passer à la période des questions. J'aimerais souligner aux sénateurs qu'ils disposent de cinq minutes maximum pour la première ronde et de trois minutes maximum pour la deuxième ronde. Je vous demande donc de poser votre question directement, et je demande aux témoins de répondre de façon succincte. Vous avez toute ma confiance. La greffière m'avisera quand le temps sera écoulé.

[Traduction]

La sénatrice Marshall : Merci, madame Hogan, de comparaître devant nous avec vos collaborateurs.

My question is very general, and the initiative comes from something that was in your audit on space utilization, and that's systems development within government and the condition of IT systems. There are a number of major systems under development right now, like the delivery modernization. You indicate in space utilization that information systems were lacking. I get this feeling that, within the federal government, many of the systems are very old and outdated, and it's not just in certain places. It seems like it's the whole basis of the federal government. It's very concerning that there isn't more emphasis and appreciation for the state of the systems within government. Can you just give us your views as to where you think we're going and whether you think what's being done now is adequate? Just give us some reassurance that we don't have anything to worry about.

Ms. Hogan: I've issued previous audits, one in particular on modernizing information technology systems. I also did an audit looking at where the Benefits Delivery Modernization project is.

What I would tell you about the IT modernization project is that we highlighted that there were 7,500 systems deemed to be in poor health in the federal public service and that what was missing was information about exactly when they needed to be either decommissioned or replaced and how much it would cost. There is a global picture, but there is some concern around the poor health of so many systems. That was a self-evaluation by the government, that they needed to invest funds.

Over and above that, systems are one thing — systems make you more efficient and deliver better — but you still need quality information. I'm always concerned about the quality of information, and we typically have findings about the quality of information in our audits, because a system isn't going to make the information better. If you put bad information in, it's just going to support you in an inappropriate way.

There is a lot of work left to be done, but a lot of good work is happening. We're going to keep monitoring things like benefit delivery modernization because this is key and essential to delivering Old Age Security and Canada Pension Plan, or CPP, benefits.

Senator Marshall: We had Public Services and Procurement Canada, or PSPC, testify last night before us, and they referenced the fact that they're engaged in a replacement for the Phoenix system. We had a very bad experience with the Phoenix system, and we're still dealing with the outcome of it. Now here we are embarking on another major project. How much assurance or confidence do you have that the next one's going to be done right and that we're not going to have a second Phoenix?

Ma question est très générale et porte sur un élément que j'ai lu dans votre audit sur l'utilisation des bureaux : le développement des systèmes au sein du gouvernement et l'état des systèmes de technologie de l'information, ou TI. Plusieurs systèmes importants sont en cours de conception, notamment pour la modernisation du versement des prestations. Vous indiquez dans votre rapport sur l'utilisation des bureaux que les systèmes d'information sont insuffisants. J'ai l'impression que, au sein du gouvernement fédéral, de nombreux systèmes sont très anciens et obsolètes, et pas seulement dans quelques ministères : le problème semble toucher l'ensemble du gouvernement fédéral. Je suis très inquiète qu'on ne s'intéresse pas davantage à l'état des systèmes du gouvernement. Pouvez-vous nous dire quelle direction nous prenons, selon vous, et si vous croyez que les mesures prises actuellement sont adéquates? Rassurez-nous en nous disant qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter.

Mme Hogan : J'ai déjà publié d'autres rapports d'audit, notamment un sur la modernisation des systèmes de TI. J'ai également réalisé un audit pour évaluer l'état d'avancement du projet de modernisation du versement des prestations.

Ce que je peux vous dire sur le projet de modernisation de la technologie de l'information, c'est que nous avons relevé 7 500 systèmes qui sont jugés en mauvais état dans la fonction publique fédérale. De plus, il manque des informations précises sur le moment où ils devraient être mis hors service ou remplacés et sur le coût qu'entraîneraient les changements. Nous avons une vue d'ensemble, mais le mauvais état d'un si grand nombre de systèmes suscite des inquiétudes. Une évaluation du gouvernement même a conclu qu'il fallait investir des fonds.

Par ailleurs, les systèmes sont une chose — ils permettent de faire le travail plus efficacement et d'obtenir de meilleurs résultats —, mais il faut quand même avoir des renseignements fiables. Je me soucie toujours de la qualité des renseignements, et nos audits font généralement état de conclusions à ce sujet, car un système ne peut pas améliorer la qualité des renseignements. Si vous saisissez des informations erronées dans vos systèmes, elles vous feront faire fausse route.

Il reste encore beaucoup à faire, mais beaucoup de progrès ont déjà été accomplis. Nous continuerons de surveiller des dossiers tels que la modernisation du versement des prestations, car c'est un élément clé et essentiel à la prestation de la Sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada, ou RPC.

La sénatrice Marshall : Hier soir, nous avons entendu le témoignage de représentants de Services publics et Approvisionnement Canada, ou SPAC, qui ont mentionné qu'ils travaillent actuellement au remplacement du système Phénix. Nous avons eu une très mauvaise expérience avec le système Phénix, et nous en subissons encore les conséquences. Et voilà que nous nous lançons dans un autre projet d'envergure. Dans quelle mesure avez-vous l'assurance ou la certitude que le

Is the modernization system going to be like Phoenix? What kind of confidence do you have that these major systems are going to be developed and not a problem?

Ms. Hogan: Typically, the Auditor General comes in and looks at things after the fact, after they've been done. With so many big systems in transition, my office has been trying to get in there earlier to try to do a pulse check and help provide some support to the public service.

We are looking at the Phoenix replacement. We are also looking at the new excise tax system that was put into place. But when it comes to a different pay system, I think there are many issues at play here. As we follow up every year doing our financial audit, we highlight how many public servants are still being paid inaccurately. A lot of that comes from data that is not timely into the system or inaccurate being put into the system. No matter what pay system you have, people are going to get paid inaccurately if you haven't fixed the processes around making sure that the information that gets into the system is accurate. I can't give you confidence about something I haven't looked at, but I do think it's important to make sure that all of the pay data is corrected, and there are many individuals who are still waiting several years to have their pay corrected.

Senator Marshall: But as an auditor, you must get the feeling up front that, oh, this looks like it could be a problem in the future?

Ms. Hogan: Well, the feeling I have here is that a new system is going to, perhaps, be more effective, but there is still a complex web of rules related to pay. There were two things that the public service committed to doing. One was simplifying pay rules, but then also trying to find a better system. I think there's a lot of work to be done on simplification, but also on making sure that you have the people and the accurate information in the system. I can't tell you the feel of a system I haven't looked at yet, unfortunately, but I do have concerns.

[Translation]

Senator Gignac: Thank you to the Office of the Auditor General, and welcome. In your audit last week on National Defence, you stated that the costs of the F-35 acquisition were 50% higher than originally planned. What bothered me was that these numbers were supposedly based on outdated data. After your testimony, we will be hearing from National Defence officials and asking them some questions. What was the

prochain projet sera bien mené et que nous ne nous retrouverons pas avec un deuxième Phénix? Le système de modernisation sera-t-il similaire à Phénix? Dans quelle mesure êtes-vous confiante que ces systèmes majeurs seront réellement conçus et ne deviendront pas un problème?

Mme Hogan : En règle générale, le vérificateur général intervient après coup, une fois que les projets sont terminés. Compte tenu du nombre important de systèmes en transition, mon bureau s'efforce d'intervenir plus tôt afin de prendre le pouls de la situation et d'apporter son soutien à la fonction publique.

Nous nous penchons sur le remplacement du système Phénix. Nous examinons également le nouveau système de taxe d'accise qui a été mis en place. Je pense cependant que de nombreux enjeux entrent en ligne de compte pour le remplacement du système de paye. Dans le cadre de notre audit financier annuel, nous faisons des suivis et relevons le nombre de fonctionnaires qui reçoivent encore des payes erronées. De nombreuses erreurs sont attribuables à la saisie tardive de données dans le système ou à la saisie de données inexactes. Quel que soit le système de rémunération utilisé, les employés seront mal payés si aucun processus n'est mis en place pour garantir l'exactitude des renseignements saisis dans le système. Je ne peux pas vous donner de certitude sur un projet que je n'ai pas examiné, mais je peux dire qu'il est important que toutes les données salariales soient corrigées. De nombreuses personnes attendent depuis plusieurs années que leurs payes soient rectifiées.

La sénatrice Marshall : Mais en tant que vérificatrice générale, vous devez avoir d'emblée le pressentiment qu'un projet pourrait poser problème à l'avenir, n'est-ce pas?

Mme Hogan : Eh bien, j'ai le pressentiment qu'un nouveau système sera peut-être plus efficace, mais il n'en demeure pas moins que les règles relatives à la rémunération sont nombreuses et complexes. La fonction publique s'était engagée à faire deux choses. La première était de simplifier les règles de rémunération, mais elle devait aussi essayer de trouver un meilleur système. Je pense que la simplification est loin d'être terminée, mais il faut aussi déployer beaucoup d'efforts pour que les informations exactes soient saisies dans le système et que suffisamment de personnel puisse s'en occuper. Je ne peux malheureusement pas vous dire ce que je pense d'un système que je n'ai pas encore examiné, mais, oui, je suis inquiète.

[Français]

Le sénateur Gignac : Merci et bienvenue au Bureau de la vérificatrice générale. Dans votre audit de la semaine dernière, qui portait sur la Défense nationale, vous avez mentionné que les coûts étaient 50 % plus élevés que prévu à l'origine pour l'acquisition des F-35. Ce qui m'a dérangé, c'est le fait que ces chiffres se sont supposément basés sur des données obsolètes. Après votre témoignage, nous entendrons des représentants de la

department's reaction and what explanation were you given after you published your report?

Ms. Hogan: As you can see in our report, the Department of National Defence agrees with all of our recommendations. The first estimate of \$19 billion being based on outdated information is an excellent matter to ask them about. More up-to-date information on the cost of the aircraft was available. In addition, some risk mitigation measures were not implemented. Better monitoring of inflation and foreign currencies was required. The department took some time to update their estimate.

The estimate of \$27 billion comes from National Defence. We also recommended that the department monitor costs much more regularly. In my opinion, once a year or longer is not often enough for a project of this scope involving foreign currency. I expect costs and risks to be monitored much more regularly.

Senator Gignac: I don't know whether your mandate allows you to access contracts. Prime Minister Carney stated that he was considering reviewing the second tranche of the F-35 acquisition in response to the trade war. There are three maintenance sites for F-35s in North America, including one in Mirabel.

Would backing away from the contract possibly mean that L3Harris would no longer provide maintenance for the F-35s? If Canada decides not to purchase the jets, it could jeopardize hundreds of jobs. Do you have access to the contracts that have been signed and to all the provisions, in particular, with respect to the consequences if the government decides not to go ahead with the acquisition? The U.S. has ordered 2,535 jets, and we've ordered 88, but now there are threats to cancel part of the order.

Ms. Hogan: It's not a contract, but an agreement between countries for the purchase of fighter jets. The agreement contains negotiation clauses in case one of the nations wishes to withdraw from the agreement. It would be one of the options if the government were to decide not to purchase 88 F-35 fighter jets. Even if Canada decides to purchase two or three different types of fighter jets, there still won't be enough qualified pilots. I am concerned by the fact that National Defence is not looking at filling this shortage of workers in its plans. Additional measures are therefore required.

We noted that National Defence has taken the initiative, while knowing that improvements are needed at the Cold Lake and Bagotville bases, as well as at other bases around the country. Once the decision was made to purchase the F-35s, much more

Défense nationale et nous leur poserons quelques questions. Quelle a été la réaction du ministère de la Défense nationale et quelles sont les explications que vous avez obtenues après la publication de votre rapport?

Mme Hogan : Comme vous pouvez le voir dans notre rapport, le ministère de la Défense nationale est d'accord avec toutes nos recommandations. Le fait que la première estimation de 19 milliards de dollars était basée sur de l'information obsolète est une excellente question à leur poser. De l'information plus à jour était disponible sur le coût des avions. De plus, certaines mesures d'atténuation de risque n'avaient pas été mises en place. Un meilleur suivi était exigé en ce qui concerne l'inflation et les devises étrangères. Le ministère a mis un certain temps à mettre à jour leur estimation.

L'estimation de 27 milliards de dollars vient de la Défense nationale. Nous avons aussi recommandé que le ministère fasse un suivi des coûts sur une base beaucoup plus régulière. À mon avis, une fois par année ou plus ne suffit pas pour un projet d'une telle envergure dans des devises étrangères. Je m'attends à un suivi des coûts et des risques sur une base beaucoup plus régulière.

Le sénateur Gignac : Je ne sais pas si votre mandat vous permet d'avoir accès aux contrats. Le premier ministre Carney a indiqué, en réaction à la guerre commerciale, qu'il considérait remettre en question la seconde tranche d'achat des F-35. En Amérique du Nord, on retrouve trois sites pour l'entretien des F-35, dont un se trouve à Mirabel.

Le retrait de ces contrats remettrait-il en question l'octroi à l'entreprise L3Harris de l'entretien des F-35? Si le Canada décide de ne pas aller de l'avant avec l'achat de ces avions, cela pourrait menacer plusieurs centaines d'emplois. Avez-vous accès aux contrats qui ont été signés et à toutes les dispositions où il est notamment question des conséquences si le gouvernement ne va pas de l'avant avec les achats? Les États-Unis ont commandé 2 535 appareils et nous en avons commandé 88. Or, on menace d'annuler une partie de la commande.

Mme Hogan : Il ne s'agit pas d'un contrat, mais d'une entente entre nations pour l'achat d'avions de chasse. L'entente prévoit des dispositions de négociation dans le cas où une nation souhaite rompre l'entente. Ce serait une option dans l'hypothèse où le gouvernement décide de ne pas acheter 88 avions de chasse F-35. Même si le Canada décide de se pourvoir de deux ou trois types d'avions de chasse, il y aura toujours une pénurie de pilotes qualifiés. Je suis préoccupée par le fait que la Défense nationale ne prévoit pas de combler cette pénurie de main-d'œuvre dans son plan. Des mesures supplémentaires sont donc exigées.

Nous avons constaté que la Défense nationale a pris les devants, tout en sachant qu'il faudrait améliorer les bases de Cold Lake et de Bagotville, de même que d'autres bases partout au pays. Une fois que la décision d'acheter des F-35 a été prise,

information became available on the security requirements. A different type of aircraft would have different requirements, and it's my opinion that that would drive up costs for the facilities and perhaps lead to delays before the bases are ready to accommodate the fighter jets. The government will have to make those decisions. I can only voice my concerns regarding delays and increasing costs.

Senator Gignac: You're not the only one concerned about this.

Senator Moreau: Welcome, Auditor General. I'm pleased to meet you and the members of your team for the first time. My questions will be in line with those of my colleague regarding fighter jets. Have you assessed the cost of the government's potentially deciding to withdraw from the agreement with the other countries for purchasing F-35s?

Ms. Hogan: The government made the decision to purchase 88 fighter jets as part of a country-to-country agreement. For now, it has committed to purchasing four jets and parts for eight others. The parts have a long life cycle. Could the government negotiate to cancel the purchase or maintain it at the current number of jets? That is the government's decision to make. Any decision to change direction would lead to additional costs and may cause delays.

Senator Moreau: Did you assess the additional costs if the government were to decide, today, to withdraw from the agreement between countries for the F-35 acquisition?

Ms. Hogan: The agreement only requires negotiations between the countries.

Senator Moreau: I imagine you have an idea of the costs the government has already incurred that we wouldn't get back.

Ms. Hogan: I know the government committed \$935 million to purchase four jets and parts for eight others. Each year, an amount goes to the management office in the U.S. However, aside from those amounts, there are no commitments at this time.

Senator Moreau: Are you able to tell us whether the facilities currently under construction or the improvements to the Bagotville and Cold Lake bases could be used for other purposes or other types of aircraft, or would the money have been spent in vain?

beaucoup plus d'information est devenue disponible sur les exigences requises en matière de sécurité. Un autre type d'avion aura d'autres exigences et, à mon avis, cela fera augmenter le coût des installations et cela entraînera peut-être un délai avant que les bases soient prêtes à accueillir les avions de chasse. Ce sont des décisions que le gouvernement devra prendre. Pour ma part, je ne peux qu'exprimer mes préoccupations quant aux délais et aux coûts qui augmentent.

Le sénateur Gignac : Vous n'êtes pas la seule à avoir ces préoccupations.

Le sénateur Moreau : Bienvenue, madame la vérificatrice générale. Je suis heureux de vous rencontrer pour une première fois, de même que les membres de votre équipe. Mes questions feront suite à celles de mon collègue au sujet des avions de chasse. Avez-vous une évaluation des coûts que représenterait la décision du gouvernement de mettre fin à l'entente avec les autres nations pour l'acquisition de F-35?

Mme Hogan : Le gouvernement a pris la décision d'acheter 88 avions de chasse dans le cadre d'une entente de nation à nation. Pour l'instant, il s'est engagé à acheter quatre avions et des pièces pour huit autres appareils. Ces pièces ont une longue durée de vie. Le gouvernement pourrait-il négocier dans le but d'annuler l'achat ou s'en tenir à ce nombre d'avions? Cette décision lui appartient. Toute décision visant à changer de direction entraîne des coûts supplémentaires et peut causer des délais.

Le sénateur Moreau : Avez-vous évalué les coûts supplémentaires qu'entraînerait la décision du gouvernement de mettre fin à l'entente aujourd'hui, entre les nations, pour l'acquisition des F-35?

Mme Hogan : L'entente parle seulement d'une négociation exigée de nation à nation.

Le sénateur Moreau : J'imagine qu'on a une idée des coûts déjà engagés par le gouvernement et qui, alors, ne serviraient à rien.

Mme Hogan : Je sais que le gouvernement s'est déjà engagé à hauteur de 935 millions de dollars pour l'achat de quatre avions et des pièces pour huit autres appareils. Chaque année, des dépenses sont destinées au bureau de gestion situé aux États-Unis. Toutefois, au-delà de ces montants, il n'y a pas d'autre engagement en ce moment.

Le sénateur Moreau : Êtes-vous en mesure de nous dire si les installations en construction à l'heure actuelle ou les améliorations aux bases de Bagotville et de Cold Lake pourraient être utilisées à d'autres fins ou pour d'autres types d'appareils, ou ces dépenses auront-elles été faites en vain?

Ms. Hogan: There is no doubt that some expenses can't be recovered. However, a different fighter jet would still mean certain requirements in terms of facilities. National Defence took the initiative to start improving its facilities. Once the decision to purchase F-35s was made, the department obtained details on the requirements. That's why they are behind by three years on the facilities, which won't be ready when the first planes arrive. I expect it to be the same if the decision is made to purchase any other type of jet.

Senator Moreau: As auditor general, if the government decided to end the F-35 contract tomorrow, you would have to ask yourself that question and conduct an audit to determine whether this was a good decision for taxpayers. If you had to advise the government today, would you recommend that it withdraw from the agreement between countries, given the costs already incurred?

Ms. Hogan: The government will make its decision over the summer. The Prime Minister requested an analysis. I have no opinions on what will be included.

Senator Moreau: I'm not asking your opinion on the decision to be made. I'm asking what your recommendation would be to the government regarding its decision, given the costs already incurred.

Ms. Hogan: The costs have already been incurred. The decision to change the approach is one that, I hope, will be based on what is best for the Canadian Armed Forces. The decision must be what's best for the Armed Forces.

Senator Moreau: Regardless of costs?

Ms. Hogan: No, costs must be considered, but facilities will have to be improved for any aircraft that is acquired. They can continue improving facilities, and I believe that's needed; facilities for training pilots are needed, as are facilities in the North. Not all the costs incurred will be lost.

[English]

Senator MacAdam: Welcome here today. It is nice to see you.

Regarding your report *Delivering Canada's Future Fighter Jet Capability*, you mentioned that in 2018, when you last audited Canada's fighter force, you flagged that one of National Defence's biggest obstacles was a shortage of qualified pilots, and you alluded to that here today. The department at the time agreed with your recommendations in this regard, and six years later you're saying that personnel issue is still the case. I am wondering if you can comment on why your recommendations

Mme Hogan : Il ne fait aucun doute que certaines dépenses seront perdues. Toutefois, un autre avion de chasse aura certaines exigences au chapitre des installations. La Défense nationale a pris de l'avance pour commencer à améliorer ses installations. Une fois que la décision d'acheter des F-35 a été prise, ils ont obtenu plus de détails sur les exigences. C'est pourquoi ils accusent un retard de trois ans sur les installations. Celles-ci ne seront pas en place lorsque les premiers avions arriveront. Je m'attends à ce que ce soit le cas si l'on décide d'acheter d'autres types d'avions.

Le sénateur Moreau : En tant que vérificatrice générale, si le gouvernement décidait dès demain de mettre fin au contrat des F-35, vous auriez à vous poser la question et à faire une évaluation pour déterminer si la décision est favorable aux contribuables. Selon vous, aujourd'hui, si vous deviez conseiller le gouvernement, lui recommanderiez-vous de mettre fin à l'entente entre les nations, compte tenu des coûts déjà engagés?

Mme Hogan : La décision du gouvernement sera prise durant l'été. Le premier ministre a demandé un rapport d'analyse. Je n'ai pas d'opinion sur ce qui y sera inclus.

Le sénateur Moreau : Je ne vous demande pas votre opinion sur la décision qui sera prise. Je vous demande quelle serait la recommandation que vous feriez au gouvernement en vue de prendre cette décision, compte tenu des coûts déjà engagés.

Mme Hogan : Les dépenses sont déjà engagées. La décision de changer une approche est une décision qui, je l'espère, sera basée sur ce qui est le mieux pour les Forces armées canadiennes. Il faut prendre la meilleure décision pour nos forces armées.

Le sénateur Moreau : Indépendamment des coûts?

Mme Hogan : Non, il faut considérer les coûts, mais les améliorations aux infrastructures seront exigées pour n'importe quel avion que l'on achètera. Ils peuvent continuer d'améliorer leurs installations, et je crois que c'est nécessaire; des installations pour la formation des pilotes seront nécessaires et des améliorations aux installations dans le Nord sont nécessaires. Tous les coûts engagés ne seront pas des dépenses perdues.

[Traduction]

La sénatrice MacAdam : Je vous souhaite la bienvenue aujourd'hui. Je suis ravie de vous voir.

En ce qui concerne votre rapport *Assurer la capacité future du Canada en matière d'avions de chasse*, vous avez mentionné que, en 2018, lors de votre dernier audit de la force de chasse du Canada, vous aviez souligné que l'un des principaux obstacles au sein de la Défense nationale était le manque de pilotes qualifiés. Vous y avez fait allusion aujourd'hui. À l'époque, le ministère avait accepté vos recommandations à cet égard, et, six ans plus tard, vous dites que le problème de personnel persiste.

from the previous audits have not been adequately addressed or why we're in this situation we're in today.

Ms. Hogan: Well, I think we're in this situation — it's slightly different than the situation in 2018. It's obviously concerning that the same situation exists. I do believe that the Armed Forces has concerns and issues around recruitment, which is why we are actually going to be doing an audit as well on recruitment and retention in the Armed Forces. But this issue is a little different because now you're transitioning between CF-18s and CF-35s. For a period of time, you will need qualified pilots to fly both. It is about upskilling and retraining existing pilots but also hiring new pilots and training them. What is concerning is while National Defence has a plan, that plan is predicting they will still end up with a shortage of pilots, and that is why something needs to be done now. What we found in our audit is a lot of their risk-mitigation strategies were very reactive. They waited for a risk and then designed a plan instead of getting ahead of it and mitigating it. I would like to see them change that approach, especially when it comes to pilots.

Je me demande si vous pouvez expliquer pourquoi les recommandations de vos audits précédents n'ont pas été adéquatement prises en compte ou pourquoi nous nous trouvons dans cette situation aujourd'hui.

Mme Hogan : Eh bien, je pense que nous sommes dans cette situation... La situation est légèrement différente de celle de 2018. Il est évidemment préoccupant que le problème existe. Je pense que les forces armées ont des préoccupations et des problèmes en matière de recrutement, et c'est pourquoi nous allons également procéder à un audit sur le recrutement et la rétention dans les forces armées. Or, la situation a quelque peu changé, car nous faisons maintenant la transition des CF-18 aux CF-35. Pendant un certain temps, il faudra des pilotes qualifiés pour piloter les deux types d'appareils. Les pilotes déjà à l'emploi doivent se perfectionner et suivre une nouvelle formation, mais il faut aussi recruter et former de nouveaux pilotes. Ce qui est préoccupant, c'est que même si la Défense nationale a un plan, celui-ci prévoit qu'il y aura quand même une pénurie de pilotes. Voilà pourquoi il faut agir maintenant. Notre audit a révélé que bon nombre des stratégies d'atténuation des risques du ministère étaient très réactives. À ce ministère, on attend qu'un risque se présente pour ensuite élaborer un plan, au lieu de prendre les devants et de l'atténuer. J'aimerais que le ministère change cette approche, en particulier en ce qui concerne les pilotes.

Senator MacAdam: Thank you.

I'm wondering if you could talk very briefly about how you select your performance audits — I know you mentioned a few audits like the ones on personnel or the housing for Armed Forces and things like that — and if you have many planned in the area of defence, which is something that is a big focus of government. Could you just review that?

Ms. Hogan: You have highlighted two that we have in the area of defence. We are looking at housing for the Canadian Armed Forces, but we are also looking at recruitment in the Canadian Armed Forces. We know that we want to take a look at the culture in the Canadian Armed Forces at some point.

The timing of some of these audits depends. We annually have a process where we do a comprehensive environmental scan, and not only do we look at the environment around us but we speak with deputy ministers and other senior officials across the government. We speak with senators. We speak with MPs. We look at requests that we get from the public or through letters from elected officials. We put it all together, and then we do a risk ranking in certain areas and design our audits. Right now, we're looking at the audits for 2027, actually. But then we remain flexible to be able to respond to what's going on around us and emerging decisions that the government might make or requests that we receive from parliamentarians. It isn't a simple process, and we have many in our office who are involved in it.

La sénatrice MacAdam : Merci.

J'aimerais savoir si vous pouvez nous dire quelques mots sur votre façon de choisir vos audits de performance — je sais que vous en avez mentionné quelques-uns, ceux sur le personnel ou le logement pour les forces armées, etc. — et si vous en avez beaucoup de planifiés dans le secteur de la défense, une grande priorité du gouvernement. Pouvez-vous nous parler de cela?

Mme Hogan : Vous en avez mentionné deux que nous avons dans le secteur de la défense. Nous en faisons un sur le logement pour les Forces armées canadiennes, mais aussi sur le recrutement au sein des forces. Nous voulons aussi en faire un sur la culture au sein des forces à un moment donné.

Le calendrier des audits dépend. Nous procédons une fois par année à une analyse globale de l'environnement, de ce qui se passe autour de nous. Nous consultons les sous-ministres et d'autres hauts fonctionnaires au sein du gouvernement. Nous consultons les sénateurs, les députés. Nous examinons les demandes qui nous viennent du public, les lettres des élus. Nous rassemblons toute cette information, nous évaluons le risque dans certains secteurs et nous préparons nos audits. Nous examinons actuellement les audits pour 2027. Toutefois, nous nous gardons une marge de manœuvre pour pouvoir réagir à ce qui se passe autour de nous, aux nouvelles décisions du gouvernement ou aux demandes des parlementaires. Le processus n'est pas simple et mobilise beaucoup de gens dans

Ultimately, the final decision rests with me as to what audits we do.

We do have a few for the Department of National Defence, or DND. We are also looking at recruitment for the Royal Canadian Mounted Police, or RCMP, and we are looking at munitions supplies. There is a lot that we have planned in the defence/security realm, given many of the decisions recently that have been made around funding for those areas of the government.

Senator MacAdam: Have you ever got a request from the Senate of Canada to do a specific audit?

Ms. Hogan: There are some requests in reports that we had actually — the report that we just tabled last week on looking at registration under the Indian Act was included in a Senate report. We always pay attention to all of those, and then we try to triage them and put them into our risk ranking. As you can imagine, there is so much in the federal government, whether it be health care or housing or military/defence spending, security or IT systems. There is no shortage of topics. It's just a matter of being timely and relevant with supporting parliamentarians.

Senator MacAdam: I absolutely understand. Thank you very much.

Senator Kingston: Welcome back. It is nice to see you all again.

I'm going to be asking about a housing piece that's related to procurement. In your audit, you talked about office space and converting surplus properties into affordable housing. This was led by Public Services and Procurement Canada, or PSPC, and over the time frame of 2019-24, although they had a target, only about 2% of that was achieved. That kind of collides with the need for affordable housing and everything else that's going on today. Prior to the pandemic, this was all taking place. You've said that Canada Mortgage and Housing Corporation, or CMHC, has been securing commitments to build 4,000 housing units by 2027-28 but that only 49% of these units will be ready for occupancy by that time. My questions are regarding PSPC and CMHC. What would you suggest to accelerate the reduction of federal office space and the conversion of surplus properties into affordable housing? What needs to be done right now to sort of bump that up?

Ms. Hogan: There is a lot going on and a lot of parties involved in all of this, and I'll tackle it first about freeing up office space and then look at the transition and converting it into affordable housing.

Public Service and Procurement Canada has maintained their commitment to try and reduce office space by 50%, but their most recent plan, when they received money in Budget 2024,

mon bureau, mais la décision finale quant au choix des audits me revient.

Nous en avons quelques-uns de prévus au ministère de la Défense nationale, le MDN. Nous allons aussi examiner le recrutement à la Gendarmerie royale du Canada, la GRC, et l'approvisionnement en munitions. Nous en avons prévu de nombreux dans les secteurs de la défense et de la sécurité, étant donné le financement que le gouvernement a décidé d'y allouer récemment.

La sénatrice MacAdam : Avez-vous déjà reçu une demande du Sénat de procéder à un audit?

Mme Hogan : Des demandes se trouvent dans ses rapports... Le rapport que nous venons de déposer la semaine dernière sur l'inscription au titre de la Loi sur les Indiens était un sujet provenant d'un rapport du Sénat. Nous surveillons tout cela, nous essayons de faire un tri et nous évaluons les risques, mais comme vous savez, les sujets ne manquent pas au gouvernement fédéral: soins de santé, logement, dépenses militaires ou de défense, sécurité, systèmes de TI, etc. Il s'agit pour nous de produire des audits opportuns et pertinents pour appuyer les parlementaires.

La sénatrice MacAdam : Je comprends très bien. Merci beaucoup.

La sénatrice Kingston : Bon retour. C'est bon de vous revoir tous.

J'ai des questions au sujet du logement et de l'approvisionnement. Dans votre audit, vous avez parlé des espaces de bureau et de la conversion des biens excédentaires en logements abordables, une initiative dirigée par Services publics et Approvisionnement Canada, SPAC, qui n'a atteint qu'environ 2 % de son objectif au cours de la période de 2019 à 2024. Cela va à contre-courant des besoins en logements abordables et de tout ce qui se passe actuellement. Avant la pandémie, tout se mettait en place. Vous avez dit que la Société canadienne d'hypothèques et de logement, la SCHL, a obtenu des engagements pour la construction de 4 000 logements d'ici 2027-2028, mais que seulement 49 % de ces logements seront prêts à être occupés d'ici là. Mes questions portent sur SPAC et la SCHL. Que proposeriez-vous de faire pour accélérer la réduction des espaces de bureau fédéraux et convertir les biens excédentaires en logements abordables? Que doit-on faire dès maintenant pour accélérer la cadence?

Mme Hogan : Il se passe beaucoup de choses et il y a beaucoup d'intervenants, et je vais commencer par parler de la libération des espaces, puis passer à leur conversion en logements abordables.

Services publics et Approvisionnement Canada a maintenu son engagement de réduire les espaces de bureau de 50 %, mais après avoir reçu les sommes prévues dans le budget de 2024, leur

showed that they estimated they would only reduce it by 33%. A lot of that is contingent on some of the big federal tenants agreeing to space reduction, and many of them have not signed on to a space reduction agreement. Some of it is about getting federal tenants to agree to that in the first place. And then you can't just walk away from a building, right? You need to make sure there is space in other buildings. There is the need to modernize or change the look of buildings so that you can move public servants, and then getting agreement from federal tenants to actually move. There are a lot of moving pieces that are affecting the lack of progress in that area.

I can tell you, for example, that we put up our hand, even though we do not pay rent. We are a federal tenant, and many federal tenants don't pay rent, so there is that lack of financial incentive too from many departments. But we put up our hand and said, "We would like to reduce our footprint here in Ottawa, and can you support us in that." I would hope that deputy heads across the city would consider whether they can do the same thing.

Then to transition to affordable housing, we found a few issues there. The buildings being made available are not in the communities where there is the greatest need for affordable housing. There is a bit of a disconnect sometimes as to what buildings are freeing up. I think a better plan into the future looking at that and being more targeted is needed.

I would encourage CMHC to be clearer with their reporting on affordable housing. While we said they are on track to meet their targets, their target is securing commitments, and commitments isn't a place to live. I would like them to report on when those units would be available for occupancy also, but encourage them to ensure their measure of affordability has a link to a household income and isn't linked only to median market rent because median market rent in Toronto is unaffordable for many individuals who live there.

Senator Kingston: Absolutely, and there seems to be an issue here in Ottawa for the need for deeply affordable housing, so some freeing up of buildings seems to be a good thing here in the city.

There was a study done prior to the pandemic that suggested that 50% of publicly or federally owned office space could be converted, but you say only 33% has been agreed to. How do you explain that? It's a long time since. We've gotten into different ways of doing work and different expectations by employees about where they should do their work. Why are we so short of a target that was set before some of these things became very apparent to the public?

Ms. Hogan: You're right that Public Services and Procurement Canada had identified well before the pandemic they thought 50% of federal office space was underutilized, not

dernier plan montre que le ministère prévoit une réduction de seulement 33 %. Ce plan dépend beaucoup de certains grands locataires fédéraux qui doivent accepter de réduire leurs espaces, et nombre d'entre eux n'ont pas encore signé d'entente à cette fin. Il faut donc que les locataires fédéraux y consentent d'abord. Puis, on ne peut pas se contenter de quitter un édifice, n'est-ce pas? Il faut trouver un espace dans un autre édifice. Il faut aussi les moderniser ou changer leur apparence pour y accueillir des fonctionnaires, puis avoir l'accord des locataires fédéraux pour procéder au déménagement. Il y a donc beaucoup d'éléments qui entrent en ligne de compte et qui expliquent le peu de progrès accomplis dans ce dossier.

Je peux vous dire, par exemple, que nous avons levé la main, même si nous ne payons pas de loyer. Nous sommes un locataire fédéral et beaucoup d'entre eux ne paient pas de loyer. De nombreux ministères n'ont donc pas d'incitatif financier à le faire. Nous avons levé la main et dit que nous voulions réduire notre empreinte ici à Ottawa et avons demandé de l'aide pour le faire. J'ose espérer que les administrateurs généraux dans la capitale vont regarder s'ils peuvent nous emboîter le pas.

Au sujet de la transition vers les logements abordables, nous avons constaté quelques problèmes. Les édifices qui sont mis à disposition ne se trouvent pas dans les collectivités où les besoins en logements abordables sont les plus grands. Il n'y a pas d'arrimage parfois entre les deux. Je pense qu'il faut mieux planifier et cibler le tout.

J'encourage aussi la SCHL à être plus claire dans ses rapports sur le logement abordable. Nous avons dit qu'elle est sur la bonne voie pour atteindre sa cible, mais sa cible porte sur l'obtention d'engagements, et les engagements ne sont pas des logements. J'aimerais qu'elle fasse rapport sur la date à laquelle les logements pourront être habités et qu'elle veille à ce que sa mesure de l'abordabilité soit calculée en fonction du revenu des ménages et non pas seulement en fonction du loyer médian du marché. À Toronto, le loyer médian du marché est inabordable pour beaucoup de ses habitants.

La sénatrice Kingston : Tout à fait, et il semble que les logements abordables ici à Ottawa soient un problème et un besoin. Libérer des édifices dans la ville semble donc être une bonne idée.

Selon une étude menée avant la pandémie, 50 % des espaces de bureau publics ou fédéraux pourraient être convertis, mais vous dites que seulement 33 % ont fait l'objet d'un accord. Comment expliquez-vous cela? Cela fait longtemps. Nous travaillons différemment, et les attentes des employés concernant leur lieu de travail ont changé. Pourquoi sommes-nous si loin d'une cible qui a été établie avant que certains de ces éléments deviennent manifestes pour la population?

Mme Hogan : Vous avez raison de dire que Services publics et Approvisionnement Canada avait établi bien avant la pandémie que 50 % des espaces à bureau fédéraux étaient sans

sitting vacant but not at its full capacity. It could mean one organization in one building on a few floors is under capacity but everybody else is at capacity. Having information to understand the daily usage of buildings is one of the things we identified was missing in order to be able to help move this forward.

On the approach to reduce the office space, the public service has grown, and then the public service has changed how it approaches work.

Senator Kingston: Yes.

Ms. Hogan: Pre-pandemic, buildings saw dedicated office space for an individual employee, and now that needs to be converted. I use the word “modernize” because you have to make it hoteling so that many occupants can occupy it over the space of the week. That takes time and money.

What we found between 2019 and 2024 is Public Services and Procurement Canada had no funding to do that. They received that funding in 2024.

Senator Kingston: Last year.

Ms. Hogan: Which is why we only saw a 2% reduction. I hope that will ramp up. It will still take federal tenants to agree to either move or reduce office space. It's not going to be one person.

Senator Pate: Thank you to our witnesses.

You mentioned earlier, Ms. Hogan, the report on registration under the Indian Act. My question relates to that. Indigenous women are being told, again, to wait for equality. Bill S-2 is now the latest in a series of incomplete fixes to sex discrimination under the Indian Act. As the government once again asks Indigenous women to wait for the second generation cut-off and other injustices to be redressed, the findings of your report seem clear that the government has not approached registration — including of women and their descendants who were previously deprived of status — with the seriousness this issue warrants, in light of Canada's obligation under domestic law and international commitments to equality, including through the sustainable development goals, as you highlight in your report. Your report identifies the department's six-month service standard for registration was not made public and was not met 81% of the time. Are there other examples of which you're aware where the department failed to meet a service standard to that degree?

doute sous-utilisés, non pas vacants, mais sous-utilisés. Par exemple, un organisme dans un édifice et sur quelques étages pouvait avoir des espaces sous-utilisés, alors que tous les autres les utilisaient pleinement. Pour faire avancer ce dossier, nous avons constaté qu'un élément manquant était l'information sur l'utilisation quotidienne de ces édifices.

Dans ce dossier, il ne faut pas oublier que la fonction publique a augmenté, puis qu'elle a changé ses façons de travailler.

La sénatrice Kingston : Oui.

Mme Hogan : Avant la pandémie, les employés avaient des espaces de bureau attitrés qui doivent maintenant être convertis. J'utilise le mot « moderniser », parce qu'il faut en faire des espaces à la carte, afin qu'ils puissent être occupés par diverses personnes au cours d'une même semaine. Pour y arriver, il faut du temps et de l'argent.

Nous avons constaté qu'entre 2019 et 2024, Services publics et Approvisionnement Canada n'a pas reçu de fonds pour le faire. Ils les ont reçus en 2024.

La sénatrice Kingston : L'an dernier.

Mme Hogan : C'est ce qui explique la réduction de 2 % seulement. J'espère que ce pourcentage augmentera. Encore faut-il que les locataires fédéraux acceptent de déménager ou de réduire leurs espaces. Ce n'est pas la décision d'une seule personne.

La sénatrice Pate : Je remercie les témoins d'être avec nous.

Madame Hogan, vous avez parlé plutôt de l'inscription au titre de la Loi sur les Indiens, et ma question porte sur ce sujet. On demande, encore une fois, aux femmes autochtones d'attendre pour obtenir l'égalité. Le projet de loi S-2 est le dernier en date d'une série de solutions incomplètes pour remédier à la discrimination fondée sur le sexe présente dans la Loi sur les Indiens. Le gouvernement demande, encore une fois, aux femmes autochtones d'attendre pour que l'inadmissibilité de la seconde génération et d'autres injustices soient corrigées, même si les conclusions de votre rapport semblent claires que le gouvernement ne s'est pas penché sur l'inscription — notamment celle des femmes et de leurs descendants qui ont été précédemment privés de leur statut — avec le sérieux qu'exige cette question, étant donné les obligations du Canada en vertu de ses propres lois et ses engagements internationaux à l'égard de l'égalité, y compris dans le cadre des objectifs de développement durable, comme vous le mentionnez dans votre rapport. Votre rapport mentionne aussi que la norme de service de six mois du ministère pour les demandes d'inscription n'a pas été rendue publique et qu'elle n'a pas été respectée 81 % du temps. Savez-vous s'il existe d'autres exemples où un ministère n'a pas respecté ses normes de service à un tel niveau?

Ms. Hogan: Can you repeat the question?

Senator Pate: Sure. Are there other examples of which you're aware of a department failing to meet a service standard to that degree?

Ms. Hogan: The first audit that comes to mind would have been on providing services to our veterans where the service standard was consistently missed, and it was a lengthy time. That's equally concerning as it is here, especially when you look at some of the priority cases of registrations under the Indian Act. Individuals who are older in age, who are elders or who have medical concerns, while waiting less than the average of 16 months, were still waiting 10 months, which is a really long time to wait if you have a health concern.

I think not only do they need more transparency in how long people are waiting and what the service standard is, they need to look at how to be more efficient because the time we have put in here — the 10 or 16 months — doesn't include the time where the department would pause and wait for documentation from provinces or territories. That means individuals are waiting even longer than what we have listed here. That's a concern.

The public service shows it can be more efficient if we look at how quickly important documentation, like a Canadian passport, can be issued. Why can't we process a registration under the Indian Act in a more efficient way? We issued recommendations to help encourage them to find some efficiencies.

Senator Pate: Your report found that, for noncomplex cases, registrations were made on the same day 22% of the time, shoring up what you just said, but on average it took 44 days to make such decision. Did the department offer information to explain why they think six months is a fair service standard for those awaiting registration? Did you receive any information to explain why there is such a discrepancy in decision-making time?

Ms. Hogan: Why six months? I would have to ask someone for that level of detail. My concern there is you can make it whatever it is. It is how long is someone really waiting? That gives you a target to try to achieve. Clearly, it is not being achieved, so it's time to look at your processes and figure out a better way to be efficient.

You started off your first comments with the discrimination. Some of the changes in the act in 2017 and 2019 were meant to remove that discrimination. When we looked at this audit, we were hoping to see those might have been treated differently, but they are just in the mix with all the others, so they wait. In fact, many of them are sitting in the backlog of files. I do think the peak of requests because of those legislative changes is part of the reason why it's taking so long. They might have a resource

Mme Hogan : Pouvez-vous répéter la question?

La sénatrice Pate : Bien sûr. Savez-vous s'il existe d'autres exemples où un ministère n'a pas respecté ses normes de service à un tel niveau?

Mme Hogan : Le premier audit qui me vient à l'esprit est celui sur la prestation des services aux anciens combattants. La norme de service n'était systématiquement pas respectée et les délais étaient longs. C'est tout aussi préoccupant ici quand on regarde certains cas d'inscription prioritaire au titre de la Loi sur les Indiens. Les aînés, les personnes qui sont d'âge mûr ou qui ont des problèmes de santé devaient patienter 10 mois — même si c'est moins que la moyenne de 16 mois —, soit un temps d'attente très long pour quelqu'un inquiet de sa santé.

Je crois que le ministère doit faire preuve de plus de transparence sur les temps d'attente et la norme de service, et qu'il doit trouver des façons d'être plus efficaces parce que les temps d'attente que nous avons mentionnés — soit 10 ou 16 mois — n'incluent pas les périodes pendant lesquelles le ministère attend des documents des provinces ou des territoires, ce qui veut dire que les temps d'attente sont encore plus longs que ce que nous avons mentionné. C'est préoccupant.

La fonction publique peut être plus efficace quand on regarde la rapidité avec laquelle des documents importants, comme un passeport, peuvent être délivrés. Pourquoi ne peut-on pas traiter une demande d'inscription au titre de la Loi sur les Indiens plus rapidement? Nous avons formulé des recommandations pour les encourager à faire des gains d'efficacité.

La sénatrice Pate : Selon votre rapport, 22 % des inscriptions de cas non complexes se faisaient le jour même, pour appuyer ce que vous venez de dire, mais il fallait en moyenne 44 jours pour rendre une décision. Le ministère a-t-il dit pourquoi il considérait que six mois étaient une norme de service équitable pour ceux qui attendent une inscription? Est-ce qu'on vous a expliqué pourquoi il y a tant d'écart dans les temps pour rendre une décision?

Mme Hogan : Pourquoi six mois? Je vais devoir poser la question à quelqu'un pour obtenir ce niveau de détail. Quel est le temps d'attente réel? C'est la cible qu'on tente d'atteindre. De toute évidence, elle n'est pas atteinte, alors il faut examiner la façon de procéder et trouver un moyen d'être plus efficace.

Vous avez commencé par parler de la discrimination. Certaines des modifications apportées à la loi en 2017 et en 2019 visaient à éliminer cette discrimination. En procédant à l'audit, nous espérions que ces cas soient traités différemment, mais ils sont mélangés à tout le reste, alors les gens attendent. En fait, nombre d'entre eux font partie des dossiers en attente. Je pense que le pic de demandes émane de ces modifications législatives et que cela explique en partie la lenteur. Il se peut que le

issue that they would need to identify, but I do think they can find more efficiencies in their processes as well.

Senator Pate: The funding is one thing you did mention. I was going to ask that.

I am also curious, if you were me or one of us, what questions would you ask the department when they appear before us?

Ms. Hogan: I would like to think we asked them all during the audit. You could get answers from them, which I always encourage you to do, as to why so long. Why 16 months? Why 10 months? The segregation is between head office for complex and regional offices for noncomplex, so it's clear that some can be processed quickly.

I would ask them about funding to partners. The trusted sources or the community-based registration administrators are meant to be the first step in transitioning all of this to First Nations communities. What we found is that the funding there hasn't either been updated since 1994 or is a minimal amount such that it doesn't even represent the minimum wage of a person working for one day a week. If you really want to transition this out of the public service and back to communities, then you need to ensure that the communities are properly funded, trained and equipped to take this on.

[Translation]

The Deputy Chair: Thank you very much. I will let the official chair take the chair.

Senator Claude Carignan (Chair) in the chair.

[English]

Senator Galvez: Thank you so much, Ms. Hogan, for being here today to answer our questions.

Reading your reports, unfortunately, these report findings show persistently that there are challenges in governance and in delivering. We have limited centralized oversight. We have incomplete risk assessment. We have overreliance on outsourcings, cost escalation in major procurements and insufficient performance monitoring. We discussed some of this yesterday with the budget officer.

For me, one important thing is to be prepared for crises. It's extremely important in these times. Given rising systemic risks, such as climate disasters, wildfires, cybersecurity threats, the economy and the tariff story, does your office believe that the estimates reflect adequate funding for preventing or managing these risks, building resilience and having emergency preparedness?

ministère ait un problème de ressources qu'il doit identifier, mais je pense qu'il peut aussi améliorer ses façons de faire.

La sénatrice Pate : Le financement fait partie des éléments que vous avez mentionnés. J'allais vous poser la question.

Je me demande, si vous étiez à ma place ou à celle de l'un d'entre nous, quelles questions poseriez-vous au ministère lorsqu'il comparaîtra devant nous?

Mme Hogan : J'ose espérer que nous les avons toutes posées pendant l'audit. Je vous encourage toujours à obtenir d'eux des réponses. Pourquoi il leur faut tant de temps? Pourquoi 16 mois? Pourquoi 10 mois? Les cas complexes sont traités à l'administration centrale, et les cas non complexes dans les bureaux régionaux, alors il est clair que certains peuvent être traités rapidement.

Je leur poserais des questions sur le financement des partenaires. Les sources fiables ou les administrateurs du registre dans les collectivités sont censés être la première étape du transfert aux collectivités des Premières Nations. Nous avons constaté que le financement n'a pas été bonifié depuis 1994 ou qu'il est tellement minime qu'il n'équivaut même pas au salaire minimum pour une personne travaillant une journée par semaine. Si on veut vraiment faire le transfert de la fonction publique aux collectivités, il faut s'assurer que les collectivités sont bien financées, formées et équipées pour prendre le relais.

[Français]

Le vice-président : Merci beaucoup. Je vais céder ma place au président officiel.

Le sénateur Claude Carignan (président) occupe le fauteuil.

[Traduction]

La sénatrice Galvez : Je vous remercie beaucoup, madame Hogan, d'être ici aujourd'hui pour répondre à nos questions.

À la lecture de vos rapports, on constate malheureusement que les problèmes persistent dans la gouvernance et la prestation des services. La surveillance centrale est limitée. L'analyse des risques est incomplète. Nous avons trop recours à la sous-traitance, les coûts des grandes acquisitions augmentent et la surveillance du rendement est insuffisante. Nous avons discuté de certains de ces sujets hier avec le directeur parlementaire du budget.

Un élément important pour moi, c'est d'être préparé aux crises. C'est très important de nos jours. Étant donné l'augmentation des risques systémiques comme les catastrophes climatiques, les feux de forêt, les cybermenaces, la saga des droits de douane et les enjeux économiques, votre bureau croit-il que les ressources sont suffisantes dans le budget pour prévenir ou gérer les risques, accroître la résilience et assurer la protection civile?

Ms. Hogan: I'm confident that Andrew is going to want to jump in on this, so I'll try to be brief.

I would point you to an audit that we did on emergency preparedness in First Nations communities. We found that the government spent more money on responding than preventing. That is a shift that I think we definitely need to see in certain aspects. Now, there are things that are unforeseen that you will never be able to predict and get ahead of, but dealing with certain elements and being more preventive would be less costly in the long run for the government.

I know Andrew probably wants to talk a bit about the lessons learned.

Senator Galvez: I just got back from Geneva, where the United Nations held a platform on risk reduction, and plenty of the strategies were described there. Unfortunately, as you just mentioned, we focus on being firefighters, and we don't do much prevention. Maybe it's because we are unaware of the cost savings that come with prevention.

Andrew Hayes, Deputy Auditor General, Office of the Auditor General of Canada: Thank you. I think that is a very powerful message. An ounce of prevention is worth a pound of cure is one of those things that government can take into account as they're forecasting.

I wanted to highlight that the Commissioner of the Environment and Sustainable Development last week also tabled a report on the National Adaptation Strategy, and I think it talks to many of the points that you're raising. Among his concerns, the government did not effectively design the adaptation strategy, and we were one of the last OECD members to deliver an adaptation strategy after many years of commitments and audit recommendations on that. Some of the concerns he raised about the strategy are that it did not include an economic analysis of the appropriate resources, and it did not have an effective framework for measuring, monitoring and reporting on results. It also didn't have targets that deal with some key health risks like Lyme disease and wildfire smoke. Ultimately, the government needs to be forward thinking and address the economic, social and environmental aspects. That takes us to his lessons learned, where the commissioner put six important lessons learned down over almost 30 years of environmental and sustainable development auditing that our office has done.

Senator Galvez: Thank you.

On that same subject, Ms. Hogan, in your view, does the current structure and presentation of the Main Estimates and Supplementary Estimates (A), given that we don't have a budget, provide parliamentarians with sufficient transparency to fulfill their oversight role, especially in the absence of, as I said, a

Mme Hogan : Je suis convaincue que M. Hayes voudra intervenir, alors je serai brève.

J'attirerais votre attention sur un audit que nous avons mené sur la préparation aux urgences dans les collectivités des Premières Nations. Nous avons constaté que le gouvernement consacre plus d'argent aux interventions qu'à la prévention. Je pense qu'il faut assurément remédier à cela. Bien sûr, nous ne pourrons jamais prévoir l'imprévisible, mais prendre diverses mesures et accroître la prévention seraient moins coûteux pour le gouvernement à long terme.

Je sais que M. Hayes veut vous dire un mot sur les leçons apprises.

La sénatrice Galvez : Je reviens tout juste de Genève, où les Nations unies ont tenu la plateforme mondiale sur la réduction des risques, et on y a parlé d'un grand nombre de stratégies. Comme vous l'avez mentionné, malheureusement, nous concentrons nos efforts sur l'intervention, sans faire beaucoup de prévention. C'est sans doute parce que nous ne sommes pas conscients des sommes que la prévention nous ferait économiser.

Andrew Hayes, sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général du Canada : Je vous remercie. Je pense que c'est un message très puissant. Comme on dit, vaut mieux prévenir que guérir, et les gouvernements devraient prendre cela en considération dans leurs prévisions.

J'aimerais souligner que le commissaire à l'environnement et au développement durable a présenté un rapport la semaine dernière sur la Stratégie nationale d'adaptation, et qu'on y traite de beaucoup de points que vous avez soulevés. Il s'inquiète notamment du fait que la stratégie a été mal conçue par le gouvernement et que nous sommes l'un des derniers pays de l'OCDE à la publier, après nous être engagés à le faire pendant des années et avoir reçu des recommandations d'audit à ce sujet. Il mentionne notamment le fait que la stratégie n'inclut pas une analyse économique des ressources nécessaires et un cadre adéquat pour mesurer les résultats, effectuer la surveillance et faire rapport. Elle ne contient pas non plus de cibles concernant des risques sanitaires importants comme la maladie de Lyme et la fumée des feux de forêt. Le gouvernement doit donc penser en fonction de l'avenir et tenir compte des aspects économiques, sociaux et environnementaux. Cela nous amène aux leçons apprises. Le commissaire présente six leçons apprises importantes qui reposent sur près de 30 ans d'audits sur l'environnement et le développement durable effectués par notre bureau.

La sénatrice Galvez : Merci.

Dans la même veine, madame Hogan, à votre avis, la structure et la présentation actuelles du Budget principal des dépenses et du Budget supplémentaire des dépenses (A), étant donné que nous n'avons pas de budget, procurent-elles aux parlementaires assez de transparence pour qu'ils s'acquittent de leur rôle de

budget, with respect to major initiatives like Bill C-4 and Bill C-5, which are definitely going to be costly?

Ms. Hogan: It's unusual to start a fiscal year and not have a budget. It's happened before, but it is very unusual, so you are required to look at other mechanisms. I think a budget encourages global transparency.

One of the things I would tell you about some of the estimates is that almost 60% of what is voted in estimates is statutory in nature, so it exists in laws. Really, the other 40% is where a lot more transparency and accountability are needed, and that is up to, I think, parliamentarians, as you are doing now, trying to ask questions and get some clarity on all of that information. I think that hearings like this are a good way to get that clarity, but the budget is the ultimate clarity for everyone.

Senator Loffreda: Welcome, Karen, Andrew, Jean-René and Paule-Anny to the Senate Finance Committee this morning. It's great to have you here.

I have always lived by the motto, "Listen first and speak last." There are advantages to doing that. We have covered a lot of territory, but I'd like to pivot slightly. What haven't we covered? I'd like to ask a question not related to your recent reports. I think you've covered that very well. Congratulations; you do great work and are always very insightful.

You are appearing before us today as part of our committee's study of the Main Estimates and Supplementary Estimates (A), so I would like to focus on your office's request in the Main Estimates. I note that your office expenditures for 2023-24 were \$134.9 million, and the estimated amount for 2024-25 is \$136.2 million, which is also the amount requested in the Main Estimates of the current fiscal year. I have two questions and a supplementary, if time allows.

First, I see no additional funding requested in Supplementary Estimates (A). Do you anticipate making additional requests in Supplementary Estimates (B) or (C)? Historically, does your office typically seek additional funding beyond what is requested in the Main Estimates?

Second, given that your funding for 2024-25 remains largely unchanged from the previous year, should we take that as an indication that your office is adequately resourced to fulfill its

surveillance, surtout en l'absence d'un budget, comme je l'ai dit, en ce qui a trait à des mesures importantes comme les projets de loi C-4 et C-5, qui vont certainement coûter cher?

Mme Hogan : Il est inhabituel de commencer un exercice sans budget. C'est déjà arrivé, mais c'est très inhabituel, et vous êtes donc tenus de vous tourner vers d'autres mécanismes. Je pense qu'un budget encourage une transparence globale.

Ce que je vais vous dire à propos de certaines des dépenses budgétaires, c'est qu'environ 60 % de ce qui fait l'objet d'un vote est prévu par la loi, ce qui signifie que c'est inscrit dans des lois. Dans les faits, c'est dans les 40 % qui restent qu'il faut beaucoup plus de transparence et de reddition de comptes, et je pense qu'il revient à vous, les parlementaires, comme vous le faites maintenant, d'essayer de poser des questions pour obtenir des précisions sur toute cette information. Je pense que des audiences comme celles-ci sont une bonne façon d'obtenir ces précisions, mais c'est le budget qui permet vraiment à tout le monde d'y voir clair.

Le sénateur Loffreda : Mesdames Hogan et Pierre, messieurs Hayes et Drapeau, je vous souhaite la bienvenue ce matin au Comité sénatorial des finances. Il est formidable de vous voir ici.

J'ai toujours adopté la devise : « Il vaut mieux écouter en premier et parler en dernier. » Il y a des avantages à cela. Nous avons couvert beaucoup de points, mais j'aimerais changer de cap un peu. Qu'est-ce que nous n'avons pas examiné? J'aimerais poser une question qui n'est pas liée à vos rapports récents. Je pense que vous en avez parlé en long et en large. Félicitations; vous faites un excellent travail et vous êtes toujours très perspicace.

Vous comparez devant nous aujourd'hui dans le cadre de l'étude de notre comité qui porte sur le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses (A), et j'aimerais donc me concentrer sur ce que votre bureau demande dans le Budget principal des dépenses. Je souligne que les dépenses de votre bureau pour 2023-2024 étaient de 134,9 millions de dollars, et que le montant prévu pour 2024-2025 est de 136,2 millions de dollars, c'est-à-dire le montant demandé dans le Budget principal des dépenses de l'exercice en cours. J'ai deux questions, qui seront suivies d'une question complémentaire si j'ai le temps.

Premièrement, je ne vois pas d'autres fonds demandés dans le Budget supplémentaire des dépenses (A). Envisagez-vous de faire d'autres demandes de fonds dans les budgets supplémentaires des dépenses (B) ou (C)? Habituellement, votre bureau demande-t-il des fonds supplémentaires au-delà de ce qui est demandé dans le Budget principal des dépenses?

Deuxièmement, puisque votre financement pour 2024-2025 est essentiellement le même que celui de l'année précédente, devrions-nous déduire que votre bureau possède les ressources

mandate? Do you feel that the funding level is sufficient to meet your operational needs?

Ms. Hogan: Our budget comes in the Main Estimates. The majority of our funding is there. It only gets adjusted for economic increases for salaries, so we don't typically make any other requests, and we have no intention of making other requests.

Are we adequately funded? Well, we have sufficient funding to do the work we're doing now. If Parliament would like to give us more funding and we can deliver more work, we'll never say no. I don't know a good auditor who will say, "I don't want to do another audit."

Some of the funding that we receive is meant for some of our internal measures, such as our IT systems and upgrading that was long overdue. We are struggling a little bit with spending some of that because we are dependent on other partners in the public service to support us in doing that spending. Each year, we don't spend everything that we're given partially because of that.

I think this past year was a very unique year as well. We usually get some top-up for salaries in Supplementary Estimates (C). Because we didn't get Supplementary Estimates (C)s — no one received that — we had to pause some internal activities. Because all of that money is linked to salaries, we had to slow down certain things internally. Then, near the end of March, we were given some of that funding. Obviously, we can't spend that in a prudent way with a few weeks to go. We're going to have a couple years of not spending our full appropriations, but our intention is always to spend it all.

Senator Loffreda: Thank you for that.

If I look at 2025-26, the Office of the Auditor General is requesting a 6.9% increase in funding for that year. Could you break down the main drivers of that increase? That is particularly in the context of your 2024-25 planned spending decrease, I guess, if you want to call it that. How will these additional resources enhance your audit capacity or mandate delivery? Why the 6.9% increase, given what you just said?

Ms. Hogan: Every year, when you know you don't spend, I think the term in the public service is you ask to reprofile it. You can carry forward 5% of your budget and ask for it to come in the next year, so what you're seeing is our request to ask for some funding. Some of it was earmarked on a capital project, so that is separate from regular operating funds. Did I do that

nécessaires pour remplir son mandat? Croyez-vous que le niveau de financement suffit pour répondre à vos besoins opérationnels?

Mme Hogan : Notre budget provient du Budget principal des dépenses. C'est là que se trouve la majorité de notre financement. Il n'est ajusté que pour tenir compte des augmentations économiques liées aux salaires. Nous ne présentons donc normalement pas d'autres demandes, et ce n'est d'ailleurs pas notre intention.

Sommes-nous adéquatement financés? Eh bien, nous avons assez de fonds pour faire le travail que nous faisons actuellement. Si le Parlement souhaite accroître notre financement pour que nous puissions en faire plus, nous n'allons jamais refuser. Je ne connais pas de bon vérificateur qui dirait qu'il ne veut pas faire une autre vérification.

Une partie du financement que nous recevons est destiné à certaines de nos mesures internes, comme nos systèmes de TI et leur mise à niveau qui s'imposait depuis longtemps. Nous avons un peu de difficulté à dépenser une partie de ces fonds puisque nous dépendons du soutien d'autres partenaires dans la fonction publique pour dépenser cet argent. Chaque année, nous ne dépensons pas tout ce que nous recevons en partie à cause de cela.

Je pense que la dernière année a également été très unique. Nous obtenons habituellement des suppléments pour les salaires dans le Budget supplémentaire des dépenses (C). Puisque nous ne l'avons pas reçu — comme tout le monde —, nous avons dû interrompre des activités internes. Étant donné que tout cet argent est lié aux salaires, nous avons dû ralentir certaines choses à l'interne. Puis, vers la fin du mois de mars, nous avons reçu une partie de ce financement. De toute évidence, nous ne pouvons pas dépenser cet argent de manière prudente alors qu'il ne reste que quelques semaines. Pendant deux années, nous n'allons pas utiliser tous nos crédits, mais notre intention est toujours de tout dépenser.

Le sénateur Loffreda : Merci de votre réponse.

Lorsque je regarde l'exercice 2025-2026, je vois que le Bureau du vérificateur général du Canada a demandé une hausse de 6,9 % de son financement. Pouvez-vous expliquer les principales raisons de cette hausse? Je suppose que c'est surtout dans le contexte de votre diminution prévue des dépenses en 2024-2025, si je puis dire. De quelle façon ces ressources supplémentaires vont-elles renforcer votre capacité de vérification ou l'exécution de votre mandat? Qu'est-ce qui explique la hausse de 6,9 %, à la lumière de ce que vous venez tout juste de dire?

Mme Hogan : Chaque année, lorsqu'on sait qu'un montant ne sera pas dépensé, on demande un réaménagement; je crois que c'est le terme utilisé dans la fonction publique. On peut reporter 5 % de son budget et le demander l'année suivante. Donc, ce que vous voyez, c'est notre demande pour obtenir un certain financement. Une partie de l'argent est destinée à un projet

justice? I want to make sure I explained it well. It isn't a budget increase. It's just us saying, "We didn't spend it all. Could we spend it next year?" Almost 90% of our Main Estimates is spent on salaries.

Senator Loffreda: Thank you.

[*Translation*]

Senator Dalphond: Following up on what Senator Loffreda said, I also have questions about your budget. You said it was \$136 million. How many employees do you have?

Ms. Hogan: We have about 750 full-time employees.

Senator Dalphond: Are you using the government's pay management system? Do you have your own pay management system?

Ms. Hogan: We are public servants. We are all paid through the Phoenix pay management system. However, pay is managed by employees at our office. They look at the details closely. We have very few errors in our pay. We're very lucky on that front.

Senator Dalphond: You anticipated my next question. At the Office of the Auditor General, pay is nearly 100% accurate?

Ms. Hogan: I don't know whether it's 100% accurate, but there are very few pay errors. Most of the time, if someone doesn't get paid the right amount, it has to do with the fact that they've come from a different department and it takes time to transfer all the human resources files needed for pay to be entered correctly into Phoenix.

Senator Dalphond: In terms of office space, do you have a policy for reducing the amount of space you use, for hotelling, as you said earlier, instead of having permanent offices that aren't necessarily always in use?

Ms. Hogan: Absolutely. As with nearly all other departments, everyone had their own designated office before the pandemic, but we noticed that some of our employees, including auditors, had to be at client locations from time to time and at the office. We didn't need all of our space, so we began renovating and reducing our spaces in Ottawa. We currently use four floors and are trying to return two of the four floors for hotelling. We're working on two floors while construction is being done on the two others.

d'immobilisations, et c'est donc distinct du budget d'exploitation ordinaire. Est-ce que c'est clair? Je veux être certaine de bien l'avoir expliqué. Ce n'est pas une hausse budgétaire. C'est juste nous qui disons : « Nous n'avons pas tout dépensé. Pouvons-nous dépenser cet argent l'année prochaine? » Presque 90 % de notre budget principal des dépenses est consacré aux salaires.

Le sénateur Loffreda : Merci.

[*Français*]

Le sénateur Dalphond : Pour faire suite à l'intervention du sénateur Loffreda, j'ai aussi des questions au sujet de votre budget. On parlait d'un budget de 136 millions de dollars. Combien d'employés avez-vous?

Mme Hogan : Nous avons environ 750 personnes à temps plein.

Le sénateur Dalphond : Le système de gestion de la paie que vous utilisez est-il celui du gouvernement? Avez-vous votre propre système de gestion pour la paie?

Mme Hogan : Nous sommes des fonctionnaires. Nous sommes tous payés par le système de gestion de la paie Phénix. Par contre, nous avons des employés à notre bureau qui gèrent les paies. Ils portent beaucoup d'attention aux détails. Nous avons très peu d'erreurs dans notre paie. Nous sommes très chanceux de ce côté-là.

Le sénateur Dalphond : Vous anticipiez ma question. Au Bureau du vérificateur général du Canada, les paies sont pratiquement exactes à 100 %?

Mme Hogan : Je ne sais pas si elles sont exactes à 100 %, mais il y a très peu d'erreurs de paie. La plupart du temps, si un individu ne reçoit pas le bon montant, c'est parce qu'on l'a accueilli d'un autre ministère et qu'il faut du temps pour transférer les dossiers relatifs aux ressources humaines pour que la paie soit bien entrée dans Phénix.

Le sénateur Dalphond : Sur le plan de l'utilisation de l'espace, est-ce que vous avez une politique pour réduire l'espace que vous utilisez pour l'hôtellerie, comme vous l'avez dit plus tôt, au lieu d'avoir des bureaux permanents qui ne sont pas nécessairement utilisés tout le temps?

Mme Hogan : Absolument. Comme presque tous les autres ministères, tout le monde avait un bureau réservé avant la pandémie, mais on a constaté que certains de nos employés, dont les vérificateurs, devaient être chez des clients de temps en temps et au bureau. On n'avait pas besoin de notre espace, alors on a commencé un processus de rénovation et de réduction de notre espace à Ottawa. Actuellement, on utilise quatre étages et on essaie de redonner environ deux des quatre étages pour l'hôtellerie. En ce moment, on travaille sur deux étages pendant que la construction a lieu sur les deux autres.

Senator Dalphond: The space you need will therefore be reduced by about 50%?

Ms. Hogan: In Ottawa, yes, about 50%. We have regional offices, and, each time our lease is renewed, we do everything we can to reduce the amount of space we rent, because we want to make room for hotelling in our regional offices. Many people in the regional offices serve the North, and they are often in the territories, so we don't need much space.

Senator Dalphond: Have you been able to make the changes with the budget needed to convert offices into hotelling spaces? You are saying the budget... Everyone wants to reduce space, but the problem is that there isn't enough money to pay for the conversions. Were you able to obtain the necessary budget?

Ms. Hogan: It's not in our budget. The budget for reducing and renovating office space is managed by Public Services and Procurement Canada. We made a request, like all other departments. We're lining up for the changes. They really are the ones managing the project, and we're the clients. Would I like things to move faster? Absolutely. As with any renovations, we would like things to move faster to accommodate our employees. There are some delays, but we are still well served on our two floors.

Senator Dalphond: Are you concerned by the fact that the defence budget will be doubled, maybe even tripled? Looking at your report on the F-35s, I noticed that many elements weren't considered during planning. If the budget is doubled or tripled, there will be ships, submarines and bases. Are you worried or reassured by the department's response to your suggestions?

Ms. Hogan: I don't know all the details of the budget increase, but I believe part of it relates to salaries. A portion of it will be spent. There is a shortage of personnel. That's exactly why we've initiated an audit on recruitment at National Defence, to help the department understand the reason for the shortage. The issue was flagged in our report on fighter jets.

For large-scale projects involving fighter jets, submarines, ships and the like, it's also important to expect that there will be delays if requirements change during the project. When delays arise, the spending is pushed ahead into the future — so, yes, I'm concerned. In our report on fighter jets, we made a recommendation that expenses be monitored much more regularly and closely, but we also discussed risk management in large-scale projects such as the purchase of fighter jets. National Defence had noted that inflation and fluctuations in

Le sénateur Dalphond : Il y aura donc une réduction d'environ 50 % de l'espace requis?

Mme Hogan : À Ottawa, oui, d'environ 50 %. On a des bureaux régionaux et, chaque fois que notre bail est renouvelé, on fait tout ce qu'on peut pour réduire l'espace, parce qu'on veut avoir de l'hôtellerie dans les bureaux régionaux. Souvent, les gens dans les bureaux régionaux servent le Nord, alors ils sont souvent partis dans les territoires et on n'a pas besoin de beaucoup d'espace.

Le sénateur Dalphond : Est-ce que vous avez réussi à faire les aménagements avec les budgets requis pour transformer les bureaux en hôtellerie? Vous dites que les budgets... Tout le monde souhaite réduire l'espace, mais le problème est qu'on n'a pas assez d'argent pour payer les coûts des transformations. De votre côté, avez-vous eu les budgets suffisants?

Mme Hogan : Ce n'est pas dans notre budget. Le budget visant à réduire et rénover l'espace est géré par Services publics et Approvisionnement Canada. On a fait la demande, comme tous les autres ministères. On est à la queue leu leu pour les changements. Ce sont vraiment eux qui gèrent le projet et nous sommes les clients. Est-ce que j'aimerais que cela aille plus vite? Absolument. Comme toute rénovation, on voudrait que cela aille plus vite pour accommoder nos employés. On accuse certains retards, mais on est quand même bien servi à nos deux étages.

Le sénateur Dalphond : Est-ce que vous êtes inquiète du fait qu'on va doubler, voire possiblement tripler le budget en matière de défense? Quand je regarde votre rapport sur les F-35, beaucoup d'éléments n'avaient pas été pris en considération dans la planification. Si on se met à doubler ou tripler le budget, il y aura des bateaux, des sous-marins et des bases. Est-ce que vous êtes inquiète ou rassurée par la réponse du ministère de la Défense à vos suggestions?

Mme Hogan : Je ne connais pas tous les détails de l'augmentation du budget, mais je crois qu'une partie est liée aux salaires des individus. Il y a une partie qui sera dépensée. Il y a une pénurie de main-d'œuvre. C'est sûr que c'est pour cette raison qu'on a entamé un audit sur le recrutement à la Défense nationale, pour les aider à connaître la raison de cette pénurie de main-d'œuvre. On le voit dans notre rapport sur les avions de chasse.

Il faut aussi s'attendre à ce que, lorsqu'il y a des projets d'envergure comme les avions de chasse, les sous-marins et les bateaux, s'il y a des changements durant le projet sur les exigences, cela entraîne des délais. Quand il y a des délais, l'argent est poussé dans l'avenir pour être dépensé. Alors oui, je suis inquiète. Nous avons fait une recommandation, dans notre rapport sur les avions de chasse, pour que l'on fasse un suivi beaucoup plus régulier et accru sur les dépenses, mais aussi sur la gestion de risque dans un gros projet comme les avions de

foreign currency exchange rates were significant but didn't monitor them.

Senator Dalphond: Thank you.

Senator Forest: One of the topics is office space. In your report on federal office space, you stated that the government hopes to reduce federal office space and save \$3.9 billion over the next 10 years. However, we can see that space hasn't really been reduced since 2019, with 6 million rentable square metres in 2019-20 dropping to 5.9 million. That's a very slight reduction. Were the anticipated savings included in the budget, that is, savings that should have been made but that did not materialize?

Ms. Hogan: I don't think you'll find savings in the budget; they are expenditures. You'll find expenditures instead of revenue in a budget. At this time, the government needs to pay for building maintenance and make payments for property taxes, payments that replace property taxes. As long as the government occupies a building, those costs will exist. Once a building is freed up and sold, those costs are no longer incurred. It's really more an estimate of the expenditures that won't have to happen rather than revenue in the future.

We also asked Public Services and Procurement Canada to be clear with the information. If it sold a building, what did it get from the sale? That information is hard to find. It will be in the public accounts, but it's hard to find. We also encouraged transparency on this.

Senator Forest: When a building is sold, in your opinion, should the proceeds from the sale usually go towards capitalization, since the building was capitalized, not towards the current operating budget?

Ms. Hogan: Yes. There are accounting standards and other important aspects when selling a building, but there is currently a significant lack of transparency for information on office buildings. We compared the situation with that in Australia, which has much more information publicly available. This information is necessary, in my opinion, to improve office space management. It's great to know how many square feet there are, but it's also important to know how space is used day to day to be able to fix the puzzle, move the people in the buildings and free the buildings up for sale.

Senator Forest: Essentially, it's not really good management if we sell off our assets to pay for groceries. It should normally be put towards capitalization.

chasse. La Défense nationale avait constaté que l'inflation et les fluctuations dans les devises étrangères étaient importantes, mais ils n'ont pas fait de suivi.

Le sénateur Dalphond : Merci.

Le sénateur Forest : D'une part, on parle de bureaux. Dans votre rapport sur les bureaux fédéraux, vous dites que le gouvernement espère réduire la superficie de ses bureaux et économiser 3,9 milliards de dollars au cours des 10 prochaines années. Or, on constate que, depuis 2019, on n'a pas vraiment réduit la superficie, parce que les espaces de 6 millions de mètres carrés louables en 2019-2020 ont été réduits à 5,9 millions. C'est une très modeste réduction. Est-ce qu'on retrouve les économies anticipées à même le budget, donc des économies qui, normalement, auraient dû se réaliser mais ne se sont pas matérialisées?

Mme Hogan : Je ne pense pas que vous trouverez des économies dans le budget; ce sont des dépenses. On va voir des dépenses au lieu d'un revenu dans le budget. En ce moment, il faut payer pour l'entretien d'un édifice et faire des paiements pour les taxes foncières, les paiements qui remplacent les taxes foncières. Tant que le gouvernement est dans un édifice, ces coûts existent. Une fois qu'on libère un édifice et qu'on le vend, ces coûts n'existent plus. C'est vraiment une estimation des dépenses qui ne seront pas faites plutôt que des revenus dans l'avenir.

On a aussi demandé à Services publics et Approvisionnement Canada d'être clair avec l'information. S'ils vendent un édifice, qu'est-ce qu'ils ont reçu de la vente? Cette information est difficile à trouver. Elle sera dans les comptes publics, mais elle est difficile à trouver. On a aussi encouragé la transparence à ce sujet.

Le sénateur Forest : Quand on vend un édifice, selon vous, devrait-on normalement appliquer le fruit de la vente sur notre capitalisation, étant donné qu'on avait capitalisé l'édifice, et non pas sur notre budget d'opérations courantes?

Mme Hogan : Oui. Il y a les normes comptables et d'autres aspects importants lorsqu'on vend un édifice, mais en ce moment, il y a un grand manque de transparence dans les informations liées aux immeubles de bureaux. On a fait une comparaison avec l'Australie, qui a beaucoup plus d'information dans le domaine public. Cette information est requise, à mon avis, pour améliorer la gestion des bureaux. C'est bon de connaître le nombre de pieds carrés, mais il faut savoir comment ils sont utilisés au quotidien pour être en mesure de régler le casse-tête, de bouger les individus dans les édifices et de libérer ces derniers pour les vendre.

Le sénateur Forest : Au fond, ce n'est pas vraiment de la saine gestion si on paie l'épicerie en vendant ses actifs. Normalement, cela devrait s'appliquer sur la capitalisation.

Ms. Hogan: Yes.

Senator Forest: As for affordable housing, I want to thank you for highlighting in your report that the sale of land is mainly aimed at supporting rental housing at this time. The need exists, however. I met with representatives of Ronald McDonald House, representatives of organizations assisting families and children, and representatives of shelters that help victims of domestic violence. They lamented the fact that federal programs do not meet their needs. I don't understand why the objective couldn't be broadened. We're told the reason is that this type of project requires additional and ongoing support, for the day-to-day operations of homeless shelters, for example. These people are not asking for their operations to be funded; they are asking for assistance with capital assets. I therefore don't understand why support isn't broadened to include these projects.

Ms. Hogan: That is why we mentioned it in our report. There is a whole spectrum of housing. Looking at affordable rental housing alone, a big part of the housing spectrum is missing in relation to homelessness. When we asked why that was the case — because the previous program, the Federal Lands Initiative, was for other types of housing — the Canada Mortgage and Housing Corporation told us that a lot more money is needed for the support services for other housing types. So they focused on affordable rentals. We recommended reviewing the previous program to draw lessons from it because it was possible before.

Senator Forest: Those people are not asking for operational funding but rather capital funding. That is an excuse made by the Canada Mortgage and Housing Corporation.

Ms. Hogan: Third parties also typically offer support services, so it is not just up to the individuals who build or renovate buildings to create affordable housing. Coordination with other organizations is needed.

The Chair: I have a question on the same topic of housing and making buildings available.

Yesterday, witnesses from Public Services and Procurement Canada appeared before the committee. Today, I am hearing the terms "sale of buildings" and "making buildings available". I have not heard anything about bidding for projects, though. I have a federal building and I launch a competition to develop a project in which I will make the building available and try to generate the maximum economic benefits possible, whether in relation to heritage, culture or other areas. I have not heard anything about that concept. Does that exist, from what you have seen in federal departments, in relation to making buildings available, holding a competition for a project or being able to

Mme Hogan : Oui.

Le sénateur Forest : Pour ce qui est des logements abordables, je vous remercie d'avoir souligné dans votre rapport que la vente de terrains vise surtout pour l'aide au logement locatif actuellement. Toutefois, les besoins existent. J'ai d'ailleurs rencontré des représentants des Manoirs Ronald McDonald's et des représentants d'organismes qui aident les familles et les enfants et de maisons qui viennent en aide aux victimes de violence conjugale, qui ont déploré le fait que les programmes fédéraux ne leur conviennent pas. Je ne comprends pas qu'on n'ait pas un peu élargi l'objectif. On nous dit que c'est parce que ce genre de projets nécessitent un soutien supplémentaire et continu pour les activités courantes des refuges pour les sans-abri, par exemple. Ce que ces gens demandent, ce n'est pas d'être subventionnés à l'opération, mais à l'immobilisation. Je ne comprends pas qu'on n'ouvre pas plus largement le seuil d'accueil de ces projets.

Mme Hogan : C'est pour cela qu'on l'a mentionné dans notre rapport. Il y a tout un continuum de logements. Seulement en regardant la location abordable, on constate qu'il manque une grande partie du continuum de logements en ce qui concerne l'itinérance. Quand on a demandé pourquoi c'était le cas — parce que le programme précédent, le programme d'Initiative des terrains fédéraux, traitait d'autres types de logements —, la Société canadienne d'hypothèques et de logement nous a dit qu'il faut beaucoup plus d'argent pour les mesures de soutien connexes avec d'autres types de logements. Ils se sont donc axés sur les locations abordables. On a émis une recommandation, qui est d'examiner le programme précédent pour en tirer des enseignements, parce que c'était possible au préalable.

Le sénateur Forest : Ces gens ne demandent pas un soutien à l'opération, mais à l'immobilisation. C'est comme un faux-fuyant de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Mme Hogan : Habituellement, certaines tierces parties offrent aussi les services d'appui, donc ce ne sont pas juste les individus qui vont construire ou rénover les édifices pour créer des logements abordables. Il faudrait se coordonner avec d'autres organisations.

Le président : J'aurais une question sur le même sujet sur les logements et la disposition d'immeubles.

Hier, le comité a reçu des témoins de Services publics et Approvisionnement Canada. Encore aujourd'hui, j'entends des termes comme « vente d'immeubles » et « disposer d'immeubles ». Cependant, je n'ai pas entendu parler d'un concept d'appel d'offres pour des projets, par exemple. J'ai un immeuble fédéral et je lance un appel d'offres pour développer un projet dans lequel je vais disposer de l'immeuble en essayant d'obtenir le plus de retombées économiques possible; cela pourrait être patrimonial, culturel ou autre. Je n'ai pas entendu parler de ce concept. Est-ce que cela existe, selon ce que vous avez vu dans les ministères fédéraux, dans les concepts de

measure the benefits in some other regard beyond the mere selling price?

Ms. Hogan: The Federal Lands Initiative, which is managed by the Canada Mortgage and Housing Corporation, hold competitions; bids have to be submitted before land or a building is offered under this initiative. Those bids are analyzed. We talked about that a bit in our report.

Instead of examining the process, I focused instead on the results to determine how many buildings were available and whether they were affordable. There is indeed a whole bidding process and the best bidder is selected.

The Chair: So there is no report assessing the quality of the projects and verifying whether the project delivered was in line with the call for tenders. You do not assess the quality of the project?

Ms. Hogan: Very few projects have been completed, as you saw in the report. They are all commitments to build, but very few have been completed.

We can see that the affordability requirements included in the bids have been met, but that is based on market rental rates and —

The Chair: If that is affordable, it is expensive.

Ms. Hogan: — not on household income.

The Chair: My next question pertains to the maintenance of the F-35s. I know that Senator Gignac raised this topic, but I was not here, so I did not hear the exact question and answer.

A company in Mirabel, L3Harris, maintains the CF-18s and could maintain the CF-35s. On the one hand, there are the timelines, and on the other, the possibility of getting a contract. There could be a gap as a result of that transition, even if an F-35 maintenance contract were awarded. If that is not done quickly, workers and qualified staff could be lost. Have you identified or noted those negative effects of the timelines for awarding the maintenance contracts, considering the gap that will arise if L3Harris gets the contract?

Ms. Hogan: We did not look at any specific buildings, but rather National Defence's overall plan to receive the aircraft; that includes the staff responsible for maintenance of the aircraft.

We found that the plan showed that there would be enough staff, but that is something that is monitored closely. Our report made findings about the fact that it is the management office in

disposition d'immeubles, de faire des appels d'offres pour un projet et de pouvoir mesurer les bénéfices sur autre chose qu'un revenu de vente pur et simple?

Mme Hogan : Le programme Initiative des terrains fédéraux, qui est géré par la Société canadienne d'hypothèques et de logement, fait des appels d'offres; des soumissions doivent être présentées avant qu'on offre un terrain ou un édifice par l'entremise de cette initiative. On fait une analyse de ces soumissions. On en a un peu parlé dans notre rapport.

Au lieu d'examiner le processus, je me suis plutôt concentrée sur les résultats pour savoir combien d'édifices étaient disponibles et s'ils étaient abordables. Il y a effectivement tout un processus de soumissions et on choisit le meilleur soumissionnaire.

Le président : Donc, on n'a pas de rapport qui évalue la qualité des projets et qui vérifie si le projet a été livré conformément à l'appel d'offres; on n'évalue donc pas le qualitatif du projet?

Mme Hogan : Il y a très peu de projets terminés, comme vous l'avez constaté dans le rapport. Ce sont tous des engagements pour la construction, mais il y en a très peu qui sont construits.

On voit que les exigences relatives à l'abordabilité contenues dans les soumissions sont atteintes, mais on se base sur les taux de location dans le marché et —

Le président : C'est de l'abordabilité coûteuse.

Mme Hogan : — non pas sur les revenus des ménages

Le président : Ma prochaine question concerne l'entretien des F-35. Je sais que mon collègue le sénateur Gignac a abordé ce sujet, mais je n'étais pas là, alors je n'ai pas la question et la réponse précises.

Une entreprise de Mirabel, L3Harris, fait l'entretien des CF-18 et pourrait faire l'entretien des CF-35. Évidemment, d'un côté, il y a le délai et de l'autre, la possibilité d'obtenir un contrat. Il risque d'y avoir un vide à cause de cette transition, même s'il y avait un contrat d'entretien accordé pour les F-35. Si ce n'est pas fait rapidement, il pourrait y avoir une perte de main-d'œuvre et de personnel qualifié. Avez-vous identifié ou constaté ces effets négatifs de retard dans le fait d'accorder des contrats d'entretien, étant donné l'écart qui se produira si on donne le contrat à L3Harris?

Mme Hogan : On n'a pas examiné les édifices en particulier, mais le plan global de la Défense nationale pour accueillir les avions; cela inclut le personnel qui s'occupe de l'entretien des avions.

On a constaté que le plan montrait qu'ils auraient assez de personnel, mais c'est quand même un élément qui est suivi de près. Il y avait des constatations dans notre rapport par rapport au

the United States that determines whether National Defence is ready and whether a building is ready. That raised concerns relating to the workers who maintain the aircraft.

I think National Defence should keep an eye on that; that is all related to our recommendations to much more actively monitor the risks and attenuation measures. They should not be reactive, but proactive, as far as workers are concerned.

The Chair: Thank you very much.

[*English*]

Senator Marshall: Ms. Hogan, you were speaking earlier about your employees. What's the biggest challenge with regard to employees? Is it recruitment? Is it training? Is it retention? What are the issues that you are grappling with?

Ms. Hogan: In our organization, it is not recruitment. I think that we have an excellent mandate, and we have typically no problem recruiting individuals.

We have been trying very hard to meet certain employment equity targets, and we struggle with hiring of Indigenous people, so we've been working very closely with some Indigenous schools to help us with that. We're part of a CPA program to encourage Indigenous people to join the profession. Some of our auditors need a CPA if you want to sign off on financial statements, but many of our auditors are not CPAs. We are looking as well at the requirements that we have. Typically, we ask for a master's degree or a professional designation, whether you be an engineer or a lawyer or an economist. There are so many professions. We are trying to overcome some of those barriers to help with changing the look of our organization.

We do not have a retention problem. In fact, I would tell you that our attrition rate is very low. I think last year it was about 4%. Our concern there is that it is more in our younger hires than in our management hires. What is it within our culture that is causing young people to leave when they arrive? As I said, we had issues with IT systems, so we're trying to invest in that. I think some of that will help overcome that.

We always have official languages that are a concern. As you move through the ranks in an organization and you start to manage people, you need to be able to speak both official languages, so we always have to make sure we have enough time to train people.

fait que c'est le bureau de gestion aux États-Unis qui détermine si la Défense nationale est prête et si un édifice est prêt. Cela a soulevé des inquiétudes par rapport à la main-d'œuvre qui entretient les avions.

Je pense que la Défense nationale doit garder un œil là-dessus; tout cela est lié à nos recommandations de faire un suivi beaucoup plus actif sur les risques et les mesures d'atténuation; il ne faut pas être réactif, mais proactif par rapport à la main-d'œuvre.

Le président : Merci beaucoup.

[*Traduction*]

La sénatrice Marshall : Madame Hogan, vous avez parlé plus tôt de vos employés. Quel est le principal défi à cet égard? Est-ce le recrutement, la formation, le maintien en poste? À quels problèmes faites-vous face?

Mme Hogan : Dans notre organisation, ce n'est pas le recrutement. Je pense que nous avons un excellent mandat, et nous n'avons habituellement aucune difficulté à recruter des gens.

Nous travaillons très fort pour atteindre certains objectifs d'équité en matière d'emploi, et nous avons de la difficulté à embaucher des Autochtones. Nous travaillons donc très étroitement avec des écoles autochtones pour qu'elles nous prêtent main-forte. Nous participons à un programme des comptables professionnels agréés pour encourager des Autochtones à choisir la profession. Certains de nos auditeurs doivent avoir le titre de comptables professionnels agréés pour signer des états financiers, mais une grande partie de nos auditeurs ne l'ont pas. Nous nous penchons également sur nos besoins. Habituellement, nous demandons une maîtrise ou un titre professionnel, que ce soit en ingénierie, en droit ou en économie. Il y a beaucoup de professions. Nous essayons de surmonter certains de ces obstacles dans le but de changer l'image de notre organisation.

Nous n'avons pas de problème de maintien en poste. En fait, je vous dirais que le taux d'attrition est très faible. Je pense qu'il a été de 4 % l'année dernière. Ce qui nous préoccupe à cet égard, c'est que c'est surtout nos jeunes employés qui partent plutôt que des gestionnaires. Qu'est-ce qui fait en sorte dans notre culture que les jeunes partent aussi tôt? Comme je l'ai dit, nous avons eu des problèmes avec les systèmes de TI, et nous essayons donc d'investir là-dedans. Je pense que cela nous aidera partiellement à surmonter le problème.

La question des langues officielles pose toujours problème. À mesure que l'on grimpe les échelons dans une organisation et qu'on commence à gérer des gens, il faut être capable de s'exprimer dans les deux langues officielles. Nous nous assurons donc toujours d'avoir assez de temps pour former les gens.

Senator Marshall: For the majority of your employees, is their sole experience within your office, or do you have a substantial number of employees who have outside experience either in the private sector or in government departments or organizations?

Ms. Hogan: I think I would tell you that prior to my arrival as Auditor General, the majority of our organization was home grown, as you say, from within, but we've definitely seen a big shift in that. I truly believe in going to get expertise when we don't have it, knowledge of the public service. Most of our new hires were from external throughout the pandemic. We were about 500 people, and now we are about 750, so it's a big change. In fact, Jean-René Drapeau and Paule-Anny Pierre came from other departments in the public service, and I went to get them to bring that expertise and knowledge to the organization. I see the value in making sure that we diversify our experiences.

Senator Marshall: Thank you.

[*Translation*]

Senator Gignac: Now, I'd like to move on to another topic, one that is becoming increasingly important in the federal budget. It's not a criticism, however, previous governments have sorely failed to support Indigenous communities. Since 2015, the amount has increased from approximately \$11 billion to over \$35 billion; so it has tripled, and much work remains to be done.

I'd also like to talk about actuarial liability. With regard to reconciliation with Indigenous peoples, based on the most recent estimate I saw — Parliament prorogued, then dissolved, but there's been no budget — I believe the Parliamentary Budget Officer talked about \$75 billion. Do you have any new estimates? Even though I believe I know how it works, could you tell us, from an accounting perspective, at what point does it influence the deficit?

If I'm not mistaken, last year, the finance minister predicted a \$48 billion or \$50 billion deficit, which ultimately reached \$60 billion. This leads, then, to volatile budget projections.

Could you speak more about that volatility as it relates to budgetary deficits? That said, we aren't questioning the hard work being done in that regard now and going forward.

Ms. Hogan: With regard to financial statements, contingent liability is subject to numerous risks and uncertainties. The notes to the financial statements include many disclosures on that.

La sénatrice Marshall : L'expérience de la majorité de vos employés se limite-t-elle à votre bureau, ou il y en a-t-il beaucoup qui ont également de l'expérience dans le secteur privé ou dans des ministères ou organismes gouvernementaux?

Mme Hogan : Je pense que je vais vous dire qu'avant que j'occupe les fonctions de vérificatrice générale, la majorité des membres de notre organisation venait de l'intérieur, mais nous avons certainement observé un important virage à cet égard. Je crois sincèrement qu'il faut aller chercher l'expertise et les connaissances ailleurs lorsqu'on ne l'a pas, dans la fonction publique. La plupart de nos nouveaux employés ont été embauchés à l'extérieur de l'organisation pendant la pandémie. Nous étions environ 500, et nous sommes maintenant environ 750. C'est donc un grand changement. En fait, Jean-René Drapeau et Paule-Anny Pierre viennent d'autres ministères, et je suis allée les chercher pour avoir leur expertise et leurs connaissances dans l'organisation. Je reconnaiss l'importance de la diversification de l'expérience.

La sénatrice Marshall : Merci.

[*Français*]

Le sénateur Gignac : J'aimerais maintenant aborder un autre sujet qui devient de plus en plus important dans le budget du gouvernement du Canada. Ce n'est pas une critique, mais les gouvernements précédents ont grandement négligé d'appuyer les communautés autochtones. Depuis 2015, on est passé d'environ 11 milliards de dollars à plus de 35 milliards; on a triplé le montant, et il y a encore beaucoup à faire.

Je voudrais également parler du passif actuariel. Sur le dossier de la réconciliation avec les Autochtones, selon la dernière estimation que j'ai vue — il y a eu une prorogation, puis une dissolution, mais il n'y a eu aucun budget —, je crois que c'est le directeur parlementaire du budget qui parlait de 75 milliards de dollars. Est-ce que vous avez de nouvelles estimations? Pouvez-vous nous expliquer, sur le plan comptable, même si je crois savoir comment cela fonctionne, à quel moment cela influence le déficit?

L'an dernier, il me semble, la ministre des Finances prédisait un déficit de l'ordre de 48 ou 50 milliards de dollars qui s'est finalement élevé à 60 milliards de dollars. Cela amène donc de la volatilité dans les projections budgétaires.

Pourriez-vous nous parler davantage de cette volatilité sur le plan des déficits budgétaires? Cela dit, on ne remet pas en question tous les efforts qui sont faits et qui seront faits en ce sens à l'avenir.

Mme Hogan : Dans le domaine des états financiers, les passifs éventuels sont sujets à de nombreux risques et incertitudes. Il y a beaucoup de divulgations dans les notes des états financiers à propos de cela.

When it comes to contingent liabilities with Indigenous peoples, we are talking about the deficit for the fiscal year being reported. For example, if, this year, we estimate that amount will be \$5 billion, the current year will be included in the deficit. Then, if that amount is repaid within the next two years, it will not be included in the deficit. However, if the amount is more than the reported amount, the difference will be included in the annual deficit. Last year, in terms of the discrepancy between the budget and the deficit, a number of elements were included, one of the most important of which was the Indigenous communities payment, which was greater than the liabilities.

There can be a number of explanations for a discrepancy between the budget and the actual deficit, including uncertainty due to a legal opinion or ruling as well as hypotheses and projections involving estimates. This takes a great deal of our time during the annual audit of the government's financial statements, and these are key elements enumerated in our independent audit report. The report will list the measures we take when we undertake these audits.

Senator Gignac: Nevertheless, we are talking about significant amounts of money and many legal firms are involved. With all due respect to my colleagues who are lawyers, in your opinion, is everything done by the book? We know the longer the process, the more expensive it will be for government, and that's a significant amount going to intermediaries before it reaches Indigenous hands. When did you last look at that issue? Do you have a really high comfort level? I repeat that we are talking about sizeable amounts of money and a long process.

Ms. Hogan: Yes, those are large amounts, with all due respect to my colleague beside me, who is a lawyer. We examine the risk assessments provided by the lawyers concerning the potential payment amounts, but we don't look at the associated legal fees, if that's your question. Rather, we look at the analyses we are provided. Those analyses often include redacted information, which slows down our work and makes it more difficult. That is troubling. I asked for a legislative change quite some time ago to make clear in the legislation that we can have access to the sensitive and confidential information provided by the lawyers and that falls under their privilege. It would certainly help us to work faster. The answer then is no, we don't examine the legal fees paid to lawyers.

Senator Moreau: You note in one of your audits relating to GC Strategies that, in emergencies such as COVID-19, the federal government and some provincial governments dropped a number of accountability mechanisms. You will no doubt agree that, during a specific or one-time emergency, simplified

Quant aux passifs éventuels avec les Autochtones, ils concernent le déficit de l'année qui est comptabilisée. Par exemple, si, cette année, on estime le montant à 5 milliards de dollars, l'année en cours sera comprise dans le déficit. Ensuite, si le montant est remboursé dans les deux années suivantes, il ne sera pas compris dans le déficit. Toutefois, si le montant en question est plus élevé que ce qui a été comptabilisé, la différence sera comprise dans le déficit annuel. L'an dernier, sur le plan de la différence entre le budget et le déficit, il y avait plusieurs éléments qui étaient compris, l'un des plus importants étant le paiement aux communautés autochtones, qui était supérieur aux passifs.

Plusieurs raisons peuvent expliquer un écart entre le budget et le déficit réel, notamment l'incertitude ayant trait à l'impact d'un avis ou d'une décision juridique ainsi que les hypothèses et les prédictions par rapport aux estimations. Tout cela prend beaucoup de notre temps au moment de l'audit annuel des états financiers du gouvernement, et ce sont des éléments clés qui sont énumérés dans notre rapport indépendant des vérificateurs. Ce rapport énumère par ailleurs les mesures que l'on prend pour procéder à ces vérifications.

Le sénateur Gignac : Ce sont quand même de gros montants et de nombreuses firmes d'avocats sont impliquées. En tout respect pour mes collègues qui ont une formation juridique, est-ce que, selon vous, tout se fait dans les règles de l'art? On sait que plus les procédures sont longues, plus cela coûte cher au gouvernement, et c'est toute une portion qui est relayée à des intermédiaires avant que les fonds arrivent dans les mains des Autochtones. Quand avez-vous examiné cette question pour la dernière fois? Votre zone de confort est-elle très élevée? Je rappelle que ce sont des montants importants et que le processus est long.

Mme Hogan : Oui, ce sont de gros montants, en tout respect pour mon collègue avocat qui est à mes côtés. On évalue les analyses de risques que les avocats fournissent quant aux montants qui pourraient être payés, mais on n'examine pas les frais d'avocats qui y sont liés, si c'est ce que vous me demandez. On regarde plutôt les analyses qui nous sont fournies. D'ailleurs, ces dernières présentent souvent de l'information caviardée, ce qui ralentit notre travail et le rend plus difficile. Cela me préoccupe. Il y a longtemps que je demande un changement législatif pour que l'on énonce clairement dans la loi que nous pouvons avoir accès à l'information sensible et confidentielle fournie par les avocats et qui relève de leur privilège. Cela nous aiderait certainement à être plus rapides. Donc non, on n'examine pas les frais payés aux avocats.

Le sénateur Moreau : Vous notez dans l'une de vos vérifications à propos de GC Strategies que, dans des situations d'urgence comme la COVID-19, le gouvernement fédéral et certains gouvernements provinciaux ont fait sauter beaucoup de verrous de vérifications. Vous conviendrez sans doute que, dans

measures could facilitate the awarding of contracts at a time when procurement is becoming a concern.

Did you issue any guidelines about measures that should be implemented when the usual accountability measures are pared back during emergencies? What measures should be maintained to ensure a proper audit can be done? I see that sometimes we're paying without really knowing whether the service has been provided or we're giving contracts to unqualified individuals.

What would be your main recommendations to determine whether those measures should be maintained to ensure the contracts awarded and the services provided match, whatever the situation?

Ms. Hogan: During the pandemic, the Secretary of the Treasury Board sent a letter to the entire public service saying that it was an emergency and that our usual processes could be simplified to some extent. However, he was very clear about the need to ensure proper accountability and to properly document the decisions made and the reasons for those decisions.

In my opinion, an emergency is not a reason to ignore the rules; some fundamental rules still need to be followed. Our audit on the professional services contracts covered a longer period than the pandemic, we audited contracts between 2015 and 2024. The results, then, do not just cover the pandemic years, but also the years before and after the pandemic.

That is why I asked the government to take a step back to try to understand why we were seeing that kind of behaviour. Is it because there are too many rules? Are the rules not well known? By trying to provide service quickly, are people being encouraged to circumvent the rules? I think it's time to step back and say that contracting needs to be far more efficient than it is right now. We need to find a way to support small and large companies so they can participate in federal procurement.

Senator Forest: Thank you.

[English]

Senator Kingston: I will go back to the same thing we were speaking about before. We were talking about properties being converted into deeply affordable housing. To what extent did the prioritization of properties suitable for conversion to housing delay the disposal of other properties? That was talked about in the explanation, I guess. Also, what are your recommendations to address that particular issue?

une situation d'urgence particulière ou exceptionnelle, des mesures allégées pourraient faciliter l'octroi de contrats lorsque l'approvisionnement devient une source d'inquiétude.

Avez-vous émis des lignes directrices quant aux mesures qui devraient être mises en place lorsqu'on allège les systèmes de vérification habituels en cas d'urgence? Quelles sont les mesures qu'il faudrait conserver pour assurer l'adéquation de la vérification? Je vois qu'on paie parfois sans même savoir si les services sont rendus et qu'on octroie des contrats à des gens non qualifiés.

Quelles seraient vos principales recommandations pour déterminer si ces mesures doivent être maintenues pour assurer une adéquation entre les contrats accordés et les services fournis, toutes situations confondues?

Mme Hogan : Le secrétaire du Conseil du Trésor, au moment de la pandémie, avait envoyé une lettre à toute la fonction publique en disant qu'on était dans une situation d'urgence et qu'on pouvait alléger quelque peu nos processus habituels. Il a toutefois été très clair sur la nécessité de faire une bonne reddition de comptes et de bien documenter les décisions prises et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

À mon avis, une situation d'urgence n'est pas une raison de ne pas suivre les règles; il faut quand même suivre certaines règles de base. Notre audit sur les contrats de services professionnels se penche sur une période encore plus longue que la seule pandémie; les contrats couverts étaient ceux de 2015 à 2024. Les résultats ne concernaient donc pas uniquement la période de la pandémie, mais avant et après également.

C'est pour cela que j'ai demandé au gouvernement de prendre du recul pour essayer de comprendre pourquoi on voyait ce type de comportement. Est-ce parce qu'il existe trop de règles? Les règles sont-elles mal connues? Est-ce que le fait d'assurer la rapidité du service incite les gens à contourner les règles? Je pense qu'il est temps de prendre un peu de recul et de dire qu'il faut que la passation de marchés soit beaucoup plus efficace qu'elle ne l'est actuellement. Il faut trouver un moyen d'appuyer les petites et les grandes entreprises pour qu'elles participent à l'approvisionnement fédéral.

Le sénateur Forest : Merci.

[Traduction]

La sénatrice Kingston : Je vais revenir au sujet que nous avons abordé plus tôt. Nous avons parlé de propriétés converties en logements très abordables. Dans quelle mesure la priorité accordée aux propriétés propices à une conversion en logements a-t-elle retardé l'aliénation d'autres propriétés? Je suppose qu'il en a été question dans l'explication. De plus, quelles sont vos recommandations pour s'attaquer à ce problème?

Ms. Hogan: Ten projects were identified as priority projects for a pilot to see if the government could expedite the steps it goes through to decide if a Crown asset can be disposed of and declared surplus. That is one aspect we looked at, and it is too early to know whether that will result in a quicker identification of assets for disposal.

However, we did identify that, when Budget 2024 came in, giving the government some money to downsize, it also said to please prioritize buildings that can be converted, so some buildings that might have been slotted earlier on were put aside and others were focused on. The concern there is that you're still going to pay maintenance and operating costs on old buildings or buildings that are not being used to capacity. You still have payments in lieu of taxes. All of those decisions result in an opportunity cost. There is the question of which should be prioritized: those that can be used for affordable housing or just disposing and reducing the footprint. That's a decision the government has to make, but both of them come with pros and cons.

Senator Kingston: Are you thinking of the ones that can't be converted as low-hanging fruit in terms of cost savings? Is that the issue?

Ms. Hogan: It depends on how quickly they could be disposed of. The 10 priority buildings were identified because they could be quickly vacated and people could be moved, because no building is sitting empty with no one in it. It's up to the government to prioritize, but each decision comes with an opportunity cost.

Senator Pate: I want to follow up on two things.

One of the arguments made for the government failing to provide adequate resources for the registration under the Indian Act — and my fear is that we're going to see this again with Bill S-2 — is that they had no money, so the onus was on communities to figure out how to fund it. What avenues do you think are available to the department to provide resources to communities?

The other question relates a bit to what Senator Galvez said, but in a different context. The costs of lawsuits to remedy discriminatory policies and practices are huge. When you're doing audits, how often are you weighing in on those, perhaps informally, or would you consider putting those in future reports, estimations of what could have been saved had we not had to see these successive lawsuits?

Mme Hogan : On a accordé la priorité à 10 projets pour en faire des projets pilotes dans le but de voir si le gouvernement peut accélérer les étapes à suivre pour décider si un bien de la Couronne peut être aliéné et déclaré excédentaire. C'est un aspect sur lequel nous nous sommes penchés, et il est trop tôt pour savoir s'il sera possible de déterminer plus rapidement quels biens peuvent être aliénés.

Nous avons toutefois constaté, lors du dépôt du budget de 2024, qui a donné au gouvernement de l'argent pour réduire sa quantité d'actifs, qu'il était aussi question d'accorder la priorité aux immeubles qui pouvaient être convertis, ce qui signifie que certains immeubles qui avaient peut-être déjà été évalués ont été mis de côté alors que d'autres se sont vu accorder la priorité. La préoccupation ici, c'est qu'il faut quand même payer l'entretien et les frais d'exploitation des vieux immeubles ou des immeubles qui ne sont pas utilisés au maximum. On a toujours des paiements en remplacement d'impôts. Toutes ces décisions se traduisent par un coût de renonciation. Il faut se demander ce qui doit avoir la priorité : les immeubles qui peuvent être transformés en logements abordables ou tout simplement l'aliénation et la réduction de l'empreinte. C'est une décision que le gouvernement doit prendre, mais les deux options présentent des avantages et des inconvénients.

La sénatrice Kingston : Pensez-vous aux immeubles qui ne peuvent pas être convertis facilement pour réaliser des économies? Le problème est-il là?

Mme Hogan : Cela dépend de la vitesse à laquelle on peut les aliéner. Les 10 immeubles prioritaires ont été choisis parce qu'on peut les vider rapidement et en faire des logements, car les immeubles ne sont jamais inutilisés. Il revient au gouvernement d'établir les priorités, mais chaque décision entraîne un coût de renonciation.

La sénatrice Pate : Je veux revenir sur deux choses.

L'un des arguments avancés pour expliquer pourquoi le gouvernement n'a pas accordé assez de ressources au processus d'inscription en vertu de la Loi sur les Indiens — et j'ai peur que nous voyions la même chose avec le projet de loi S-2 —, c'est qu'il n'avait pas l'argent, et ce sont donc les collectivités qui ont dû trouver un moyen de le financer. Quelles sont les solutions possibles selon vous pour que le ministère donne des ressources aux collectivités?

L'autre question renvoie à ce que la sénatrice Galvez a dit, mais dans un contexte différent. Le coût des actions en justice pour corriger les politiques et les pratiques discriminatoires est énorme. Lorsque vous faites des audits, à quelle fréquence en tenez-vous compte, peut-être de manière non officielle, ou envisageriez-vous la possibilité d'intégrer à vos prochains rapports des estimations de ce qui aurait pu être économisé sans les poursuites qui se sont succédé?

Ms. Hogan: It's unfortunate that many First Nations communities resort to a lawsuit, but things are moving slowly, as we saw in the registration under the Indian Act.

When it comes to funding of trusted sources and community-based registration, I think the first place to start is to actually update the funding model from 1994, which is based on the number of registrations and per capita. That's a really long time to not update your funding model, and it likely does not reflect just the mere cost of inflation. The changes to the act have caused an increase in requests. I think these were things that the government could have seen coming and could have planned to increase their resources ahead of time.

A meaningful conversation with First Nations communities about what they need to support them is needed. We did see here that when Indigenous Services Canada didn't have a regional office, they actually went to Crown-Indigenous Relations and Northern Affairs Canada. They're trying to collaborate together, but now it is really meaningful collaboration with First Nations communities that I think is needed.

The public service can deliver these kinds of things quickly. We see it. As I mentioned, I compared it to passports, so asking how they can speed this up is essential.

Mr. Hayes: Maybe I could just give a shout-out to the Reports of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development, *Lessons Learned from Canada's Record on Sustainable Development*. Lesson 4 was about engaging with Indigenous governments and people and honouring Canada's commitments. One of the opportunities that the commissioner signalled was that Indigenous governments and peoples are emerging leaders in areas of social transformation and novel approaches to address today's challenges. Looking at Indigenous governments and peoples as partners as opposed to people who are accessing services is an approach that the commissioner is advocating for.

Senator Pate: Thank you.

Senator Galvez: It's evident that right now we are facing complex conversations of public policy pressures. We are talking about defence expansion, the housing crisis, the health care strain, and with all of this comes a labour shortage. You talked about needing to increase recruitment in the Canadian Armed Forces. We need pilots. We need trade workers. We need nurses, doctors and information technology people, et cetera.

Mme Hogan : Il est regrettable que de nombreuses Premières Nations se tournent vers les tribunaux, mais les choses avancent lentement, comme nous l'avons vu pour l'inscription en vertu de la Loi sur les Indiens.

Pour ce qui est du financement de sources fiables et de l'inscription communautaire, je pense qu'il faut commencer par mettre à jour le modèle de financement de 1994, qui repose sur le nombre d'inscriptions et la proportion de personnes. C'est une très longue période sans mise à jour, et cela ne tient probablement pas compte du seul coût de l'inflation. Les modifications à la loi ont entraîné une augmentation des demandes. Je pense que ce sont des choses que le gouvernement aurait dû voir venir et qu'il aurait pu prévoir pour accroître les ressources.

Il est nécessaire d'avoir avec les communautés des Premières Nations un dialogue constructif sur ce qu'elles ont besoin. Nous avons vu ici que lorsque Services aux Autochtones Canada n'avait pas de bureau régional, les communautés se sont adressées à Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada. On essaie de collaborer, mais ce qu'il faut selon moi, c'est une collaboration très fructueuse avec les communautés des Premières Nations.

La fonction publique peut faire ce genre de choses rapidement. C'est ce que nous voyons. Comme je l'ai mentionné, j'ai fait une comparaison avec les passeports, et il est donc essentiel de demander comment on peut accélérer les choses.

M. Hayes : Je pourrais peut-être juste mentionner les rapports du commissaire à l'environnement et au développement durable, notamment celui intitulé *Leçons tirées de la performance du Canada dans le dossier du développement durable*. La quatrième leçon portait sur la collaboration avec les gouvernements et les peuples autochtones et le respect des engagements du Canada. Le commissaire présente des possibilités, en signalant notamment que les gouvernements et les peuples autochtones commencent à s'illustrer comme des chefs de file de la transformation sociale, avec des approches novatrices pour relever les défis actuels. L'approche défendue par le commissaire consiste à percevoir les gouvernements et les peuples autochtones comme des partenaires plutôt que comme des gens qui ont accès aux services.

La sénatrice Pate : Merci.

La sénatrice Galvez : De toute évidence, nous faisons actuellement face à une transformation complexe des pressions exercées par les politiques publiques. Nous parlons de l'élargissement du budget de la défense, de la crise du logement et des difficultés dans le domaine de la santé, et tout cela pendant une pénurie de main-d'œuvre. Vous avez parlé de la nécessité d'augmenter le recrutement dans les Forces armées canadiennes. Nous avons besoin de pilotes. Nous avons besoin de travailleurs. Nous avons besoin d'infirmières, de médecins, de personnes qui

Has your office said whether the federal government has the capacity, coordination mechanisms and planning tools in place to implement these priorities without duplication, bottlenecks or systemic non-delivery? I'm asking that because we are going to accept another wave of immigration to satisfy all these labour shortages, and then we are going to again be in this housing problem. At what point are we going to stop this vicious circle?

Ms. Hogan: We have not taken a step back to look at how the federal public service hires or trains or how they support having more doctors. We haven't done that. Some of those elements are under provincial government regulation or territory versus the federal government.

It is a complex web of interrelated issues, and we are trying to look at it in certain areas. We are going to be looking at recruitment at the RCMP. We are going to look at recruitment at the DND. We are trying to focus in where we can and provide some support, but that bigger global picture is one I would expect the public service is feeding to parliamentarians as they make decisions. That is really up to them to provide that information to decision makers and lawmakers.

Senator Galvez: Do you have any latitude to have a holistic view or do a holistic status? All of these are interconnected.

Ms. Hogan: One of the unique things about our organization is that we can take a step back and look at things horizontally across the government and the way it's managed with very different departments. I hear your concern, and maybe I'll add that to our list of potential audits. It would be an interesting one to try and wrap everyone's mind around. I agree with you that better coordination is something that is definitely needed instead of the government taking a siloed approach to a big issue like this.

Senator Galvez: Thank you.

[Translation]

Senator Dalphond: I have a suggestion, if the Auditor General is interested in legal fees. I understand that these are external fees and not fees imposed by the Department of Justice, which represents the government in all those cases. There are regulations. There are class actions, decisions by the courts and

travaillent dans le domaine des technologies de l'information, etc.

Votre bureau a-t-il dit si le gouvernement fédéral possède la capacité, les mécanismes de coordination et les outils de planification nécessaires pour donner suite à ces priorités sans dédoublement, goulots d'étranglement ou échec systémique de la prestation de services? Je pose la question parce que nous allons accepter une autre vague d'immigration pour pallier toutes ces pénuries de main-d'œuvre, et nous allons nous heurter encore une fois au problème du logement. À quel moment allons-nous mettre fin à ce cercle vicieux?

Mme Hogan : Nous n'avons pas pris de recul pour examiner la façon dont la fonction publique fédérale embauche et forme des gens et ce qu'elle fait pour que nous ayons plus de médecins. Nous ne l'avons pas fait. Certaines de ces choses relèvent d'une réglementation provinciale ou territoriale, pas du gouvernement fédéral.

C'est un écheveau complexe d'enjeux interreliés, et nous essayons de les examiner dans certains domaines. Nous allons nous pencher sur le recrutement à la Gendarmerie royale du Canada. Nous allons en faire autant pour le ministère de la Défense nationale. Nous essayons de mettre l'accent là-dessus lorsque c'est possible et d'offrir un certain soutien, mais je m'attendrais à ce que la fonction publique indique ce qu'il en est de manière plus générale aux parlementaires à mesure qu'ils prennent des décisions. Il revient vraiment aux fonctionnaires de fournir cette information aux décideurs et aux législateurs.

La sénatrice Galvez : Avez-vous la latitude nécessaire pour avoir un point de vue global ou une idée générale de la situation? Toutes ces choses sont interreliées.

Mme Hogan : Un des aspects uniques de notre organisation, c'est sa capacité à prendre du recul et à regarder les choses horizontalement dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental et à examiner aussi la façon dont c'est géré très différemment d'un ministère à l'autre. Je prends note de votre préoccupation, et je vais peut-être ajouter cela à notre liste d'audits possibles. Il serait intéressant de demander à tout le monde d'essayer de se faire une idée de ce qu'il en est. Je suis d'accord avec vous lorsque vous dites qu'une meilleure coordination est sans aucun doute nécessaire pour remplacer l'approche en vase clos du gouvernement dans un dossier aussi important.

La sénatrice Galvez : Merci.

[Français]

Le sénateur Dalphond : J'ai une suggestion, si la vérificatrice générale est intéressée par les frais d'avocat. Je comprends que ce sont des frais externes et non ceux du ministère de la Justice, qui représente le gouvernement dans toutes ces causes. Il y a des règlements qui interviennent. Il y a

all the regulations include a provision on legal fees. It's a public document.

Ms. Hogan: Yes. As I indicated, I often look at the fees for professional services, which includes lawyers. The last two reports did not examine legal fees, but rather fees for information technology.

[English]

Senator Loffreda: An area of increasing importance, I guess, is procurement. If we look at your procurement integrity following your GCStrategies audit, your audit on GCStrategies revealed persistent non-compliance with procurement rules, echoing past concerns from the McKinsey & Company audit. Given this pattern, would you say these are isolated lapses or signs of systemic weaknesses in federal procurement culture, and what accountability mechanisms do you believe are missing or are underused?

Ms. Hogan: I have no reason to believe that what I found in the two audits I did on professional services contracts — the first one linked to contracts with McKinsey & Company and this one linked to GCStrategies — I have no reason to believe that it is limited to just these two vendors that I looked at. There were 20 federal organizations in the first one. There were 31 federal organizations in this most recent professional services contract, so I do believe that this is something that is more widespread. That's why I think the government needs to figure out what it is within the procurement rules that is causing staffing companies to be the avenue that is being used to get skills and work that the federal government needs, and also why are public servants not following these rules?

Coming to accountability mechanisms, I think there are individual accountability mechanisms for a person who is actually exercising delegation of authority. You can take away that delegation, and before they can issue more contracts, you have to give them some training and so on. Then there are oversight mechanisms that I would expect would kick in and find all of this.

I think it's time to just go back to the basics when it comes to procurement, because the rules are easy to follow, and they're just not being followed.

Senator MacAdam: I have a question on your *Current and Future Use of Federal Office Space* report. You made seven recommendations: one to Treasury Board of Canada Secretariat, four to Public Services and Procurement Canada and two to Housing, Infrastructure and Communities Canada. Are

eu des recours collectifs, des tribunaux se sont prononcés et tous les règlements ont une disposition qui concerne les frais d'avocat. Le document est public.

Mme Hogan : Oui. Comme je l'ai dit, je me penche souvent sur les frais de services professionnels, ce qui inclut les avocats. Les deux derniers rapports ne se penchaient pas sur les frais d'avocat, mais plutôt sur les frais liés à la technologie informatique.

[Traduction]

Le sénateur Loffreda : Je pense que l'approvisionnement est un domaine qui prend de plus en plus d'importance. Si l'on examine l'intégrité du processus d'approvisionnement, on constate que votre audit de GCStrategies a révélé le non-respect persistant des règles en matière d'approvisionnement, ce qui rappelle les préoccupations exprimées dans le passé à la suite de l'audit de McKinsey & Company. Compte tenu de cette tendance, diriez-vous qu'il s'agit de cas isolés ou de signes de faiblesses systémiques dans la culture de l'approvisionnement au gouvernement fédéral, et quels sont, selon vous, les mécanismes de responsabilisation qui font défaut ou qui sont sous-utilisés?

Mme Hogan : Je n'ai aucune raison de croire que ce que j'ai découvert lors des deux audits que j'ai réalisés sur les contrats de services professionnels — l'audit lié aux contrats avec McKinsey & Company et celui-ci lié aux contrats avec GCStrategies — se limite à ces deux fournisseurs que j'ai examinés. Dans le premier audit, il était question de 20 organismes fédéraux. Dans le dernier audit sur les contrats de services professionnels, il était question de 31 organismes fédéraux, ce qui me porte à croire qu'il s'agit d'un phénomène répandu. C'est pourquoi je pense que le gouvernement fédéral doit déterminer quels éléments des règles en matière d'approvisionnement font en sorte qu'il doit recourir à des entreprises pour obtenir les compétences et la main-d'œuvre dont il a besoin. Il doit aussi déterminer pourquoi les fonctionnaires ne respectent pas ces règles.

En ce qui concerne les mécanismes de responsabilisation, je pense qu'il existe des mécanismes pour les personnes qui exercent des pouvoirs délégués. On peut leur retirer ces pouvoirs délégués et, avant de les autoriser à conclure d'autres contrats, il faut notamment leur faire suivre une formation. Il existe aussi des mécanismes de surveillance qui, selon moi, devraient être utilisés pour permettre de déceler ce genre de cas.

Je pense qu'il est temps de revenir à l'essentiel en ce qui a trait à l'approvisionnement, car les règles sont faciles à suivre, mais elles ne sont tout simplement pas respectées.

La sénatrice MacAdam : J'ai une question concernant votre rapport intitulé *Utilisation actuelle et future des bureaux fédéraux*. Vous avez formulé sept recommandations : une à l'intention du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, quatre à l'intention de Services publics et Approvisionnement

you satisfied with their document responses to your recommendations and the timelines they have indicated for completing action on those recommendations? That's my first question. Secondly, will this report be dealt with in detail by the Public Accounts Committee? Thirdly, will you be following up on these recommendations?

Ms. Hogan: Am I satisfied with the responses? Well, they have all agreed with our recommendations, and I think that more detail is provided when the Public Accounts get a detailed action plan. It is really difficult to give a sense here. My conversations with them are that they are taking our recommendations seriously.

I'm still a little concerned about the affordability measure and so on. This is the second time we've issued that recommendation to Canada Mortgage and Housing Corporation. We did so under our first work, where we looked at chronic homelessness, so I really do think affordability should have a link to household income.

Time will tell whether or not they will act on them, which is linked to your third question, which was about follow-up. We are going to be issuing a new product. We have heard parliamentarians say they want us to follow up, so in the coming year, we're going to be working on doing that. We're going to pick a few years and start following up more regularly on our recommendations, and then eventually expand it. This will eventually be put into that mechanism to be followed up on.

I don't know whether the Public Accounts Committee will be looking at this. I think we're meeting with them this week. I have a hearing with them on Thursday and will encourage them to study this, but I don't know their detailed work plan at this time. We have some previous audits they haven't looked at yet. I would also like to encourage them to study those as well.

[*Translation*]

The Chair: That concludes our first panel.

Thank you very much for your participation. As usual, your answers were very detailed and relevant. I wish you a good day. No doubt, we will see each other again in the coming weeks.

We are pleased to welcome with us today, from the Department of National Defence, Mr. Jonathan Moor, Assistant Deputy Minister and Chief Financial Officer, Lieutenant-General Kelsey, Vice Chief of the Defence Staff, and Ms. Nancy Tremblay, Assistant Deputy Minister, Materiel. We sense that you will be very busy over the coming weeks and months. We

Canada et deux à l'intention de Logement, Infrastructures et Collectivités Canada. Êtes-vous satisfaite des réponses écrites à vos recommandations et des échéanciers qu'ils ont indiqués pour la mise en œuvre de ces recommandations? Voilà ma première question. Deuxièmement, ce rapport sera-t-il examiné en détail par le Comité des comptes publics? Troisièmement, ferez-vous le suivi de ces recommandations?

Mme Hogan : Suis-je satisfaite des réponses? Eh bien, ils ont tous accepté nos recommandations, et je pense que davantage de détails seront fournis lorsque le Comité des comptes publics recevra un plan d'action détaillé. Il est vraiment difficile d'en dire davantage. D'après mes conversations avec eux, je peux dire qu'ils prennent nos recommandations au sérieux.

Je reste toutefois un peu préoccupée par la mesure d'abordabilité, entre autres. C'est la deuxième fois que nous formulons cette recommandation à la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Nous l'avions déjà formulée dans le cadre de notre rapport antérieur qui portait sur l'itinérance chronique. Je pense sincèrement que l'abordabilité devrait être liée au revenu des ménages.

Le temps nous dira s'ils donneront suite ou non aux recommandations. Cela renvoie à votre troisième question, qui portait sur le suivi. Nous allons entreprendre une nouvelle initiative. Nous avons entendu des parlementaires dire qu'ils souhaitent que nous assurons un suivi, alors c'est ce que nous allons faire au cours de l'année à venir. Nous allons nous concentrer sur quelques années et commencer à assurer un suivi plus régulier concernant nos recommandations, puis nous élargirons ce travail par la suite. Le suivi de ces recommandations en particulier finira par être inclus dans ce mécanisme.

Je ne sais pas si le Comité des comptes publics se penchera sur ce rapport. Nous comparaissons devant ce comité cette semaine. Je vais m'adresser à lui jeudi et je l'encouragerai à examiner ce rapport, mais je ne suis pas au courant de ses travaux. Il y a quelques audits antérieurs qu'il n'a pas encore examinés. Je voudrais l'encourager à les étudier également.

[*Français*]

Le président : Cela met fin à notre premier groupe.

Merci beaucoup de votre participation. Comme d'habitude, vous êtes vraiment précis et pertinents dans vos réponses. Je vous souhaite une bonne journée. Nous allons sûrement nous revoir au cours des prochaines semaines.

Nous avons maintenant le plaisir d'accueillir, du ministère de la Défense nationale, M. Jonathan Moor, sous-ministre adjoint et dirigeant principal des finances, le lieutenant-général Kelsey, vice-chef d'état-major de la Défense, ainsi que Mme Nancy Tremblay, sous-ministre adjointe, Matériels. On sent que vous aurez beaucoup de travail au cours des prochaines semaines et

are delighted to have you here today to learn about National Defence's past and future plans.

We will now hear opening remarks from Mr. Moor.

Mr. Moor, the floor is yours.

[English]

Jonathan Moor, Assistant Deputy Minister and Chief Financial Officer, Finance, Department of National Defence: Good morning, everyone.

Chair and members of the committee, thank you very much for inviting me to present the 2025-26 Main Estimates and the Supplementary Estimates on behalf of the Department of National Defence and the Canadian Armed Forces.

Today I am joined by Lieutenant-General Stephen R. Kelsey, Vice Chief of the Defence Staff, and Nancy Tremblay, Associate Assistant Deputy Minister, Materiel.

Through the Main Estimates, National Defence is requesting \$35.7 billion. In addition, through the Supplementary Estimates (A), DND is requesting a further \$8.7 billion in support of meeting the target of 2% of gross domestic product in defence expenditures this year.

When approved, National Defence's budget will increase to \$44.34 billion this year, and this funding will support a number of key commitments in addition to supporting critical operational requirements. With this in mind, our main priority is to ensure that our military members have the right tools and equipment they need to perform the vital tasks we ask of them to defend Canada and its interests.

The Main Estimates represent an increase of \$5.1 billion — or 16.6% — over last year's Main Estimates. The majority of these investments reflect increased funding in capital expenditures, which includes the acquisition of a fleet of CMMA, or Canadian Multi-Mission Aircraft, to patrol our coastlines, and the acquisition of a number of remotely piloted aircraft systems and, in April of this year, the start of the construction of the first River-class destroyers at the Irving shipyard in Halifax.

Through these estimates, DND is also allocating \$100 million to repair and maintain Canadian Armed Forces infrastructure across Canada, including housing. We will also deliver key commitments to our allies, which include \$458 million in contributions to NATO and \$434 million for continued military aid and equipment for Ukraine.

des prochains mois. Nous sommes particulièrement heureux de votre présence aujourd'hui afin de connaître les plans passés et futurs du ministère de la Défense.

Nous allons maintenant entendre les déclarations préliminaires de M. Moor.

Monsieur Moor, vous avez la parole.

[Traduction]

Jonathan Moor, sous-ministre adjoint et dirigeant principal des finances, ministère de la Défense nationale : Bonjour à tous.

Monsieur le président et membres du comité, je vous remercie beaucoup de m'avoir invité à présenter le Budget principal des dépenses 2025 2026 et le Budget supplémentaire des dépenses au nom du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

Aujourd'hui, je suis accompagné du vice-chef d'état-major de la Défense, le lieutenant-général Stephen R. Kelsey, et de la sous-ministre adjointe, Matériels, Nancy Tremblay.

Dans le cadre du Budget principal des dépenses, la Défense nationale demande 35,7 milliards de dollars. En outre, dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses (A), le MDN demande 8,7 milliards de dollars, afin d'atteindre l'objectif de 2 % du PIB pour les dépenses de défense cette année.

Une fois ces montants approuvés, le budget de la Défense nationale passera à 44,34 milliards de dollars. Ce financement soutiendra un certain nombre d'engagements clés, en plus de répondre à des besoins opérationnels critiques. Dans cette optique, notre principale priorité est de veiller à ce que nos militaires disposent des outils et de l'équipement dont ils ont besoin pour accomplir les tâches vitales que nous leur demandons d'accomplir pour défendre le Canada et ses intérêts.

Le Budget principal des dépenses représente une augmentation de 5,1 milliards de dollars, ou 16,6 %, par rapport au Budget principal des dépenses de l'année dernière. La majorité des investissements découlent d'un financement accru des dépenses en capital, qui comprennent l'acquisition d'une flotte d'aéronefs multimissions canadiens utilisés pour patrouiller le long de nos côtes, l'acquisition d'un certain nombre de systèmes d'aéronefs télépilotés, et la construction, commencée en avril dernier, des premiers destroyers de la classe River au chantier naval Irving à Halifax.

Dans le cadre de ces budgets, le ministère de la Défense alloue également 100 millions de dollars à la réparation et à l'entretien des infrastructures des Forces armées canadiennes dans l'ensemble du pays, notamment les logements. Nous tiendrons également nos principaux engagements envers nos alliés, notamment 458 millions de dollars en contributions à l'OTAN et

As announced last week by the Prime Minister, Canada will meet the NATO spending target of 2% of GDP on defence this year. To reach this target, the government is investing an additional \$9.3 billion on defence and security through National Defence and some other government departments.

Through this funding and in Supplementary Estimates (A), National Defence is requesting an additional \$8.7 million.

The supplementary estimates will provide a \$2 billion investment in recruitment, retention and support programs for CAF, the Canadian Armed Forces, aligned with the government's commitment to accelerate the recruitment of new members, to retain existing members and to improve health services for serving personnel.

Through the supplementary estimates, National Defence will also allocate \$2.1 billion in support for the Canadian defence industry by developing a defence industrial strategy to assist Canadian industry to develop greater capacity and capability and to provide critical equipment and support to the CAF.

National Defence will continue to invest in strategic military capabilities to help grow and introduce new capabilities, for example, the Joint Support Ships, Arctic over-the-horizon radar, domestic ammunition production and additional logistics vehicles, to name just a few.

We will also continue to invest in maintaining and improving existing equipment, infrastructure and digital tools in support of our members. The supplementary estimates include \$833 million for a number of procurements which will include defence equipment and personal gear, the modernization of range and training infrastructure, the expansion of ammunition facilities, as well as maintenance, repairs and upgrades to the department's real property portfolio.

Finally, through the supplementary estimates, National Defence is seeking \$180 million to enhance cybercapabilities which will support greater interoperability with our allies and partners, and to enhance network infrastructure, information management, connectivity and data storage. National Defence will be supported by CSE, Communications Security Establishment, to implement these initiatives. They are also seeking funding in the supplementary estimates.

434 millions de dollars pour le maintien de l'aide militaire et de la fourniture d'équipement à l'Ukraine.

Comme l'a annoncé le premier ministre la semaine dernière, le Canada respectera l'objectif fixé par l'OTAN de consacrer 2 % de son PIB à la défense cette année. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement investira 9,3 milliards de dollars supplémentaires dans la défense et la sécurité, par l'intermédiaire de la Défense nationale et d'autres ministères.

Compte tenu de cet investissement, la Défense nationale demande un montant supplémentaire de 8,7 milliards de dollars dans le Budget supplémentaire des dépenses (A).

Le Budget supplémentaire des dépenses prévoit un investissement de 2 milliards de dollars dans les programmes de recrutement, de maintien en poste et de soutien des Forces armées canadiennes. Cet investissement est lié à l'engagement qu'a pris le gouvernement d'accélérer le recrutement de nouveaux membres, de conserver les membres actuels et d'améliorer les services de santé offerts au personnel en service.

Dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses, la Défense nationale allouera 2,1 milliards de dollars au soutien de l'industrie canadienne de la défense, par le biais d'une stratégie industrielle de défense visant à aider cette industrie à accroître ses capacités et ses compétences et à fournir de l'équipement et un soutien essentiels aux Forces armées canadiennes.

La Défense nationale continuera d'investir dans des capacités militaires stratégiques, afin de développer les capacités existantes et d'en ajouter de nouvelles, par exemple, les navires de soutien interarmées, le radar transhorizon dans l'Arctique, la production nationale de munitions et des véhicules logistiques supplémentaires, pour ne citer que ces éléments.

Nous continuerons également à investir dans l'entretien et l'amélioration de l'équipement, de l'infrastructure et des outils numériques existants pour soutenir nos membres. Le Budget supplémentaire des dépenses prévoit 833 millions de dollars pour un certain nombre d'achats, notamment de l'équipement de défense et de l'équipement personnel, la modernisation des champs de tir et des infrastructures d'instruction, l'agrandissement d'installations de munitions, ainsi que l'entretien, les réparations et les améliorations des biens immobiliers du ministère.

Enfin, dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses, la Défense nationale demande 180 millions de dollars pour renforcer les cybercapacités, ce qui permettra d'améliorer l'interopérabilité avec les alliés et les partenaires, et pour améliorer l'infrastructure des réseaux, la gestion de l'information, la connectivité et le stockage des données. Pour mettre en œuvre ces initiatives, la Défense nationale sera appuyée par le Centre de la sécurité des télécommunications, qui demande également des fonds dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses.

National Defence has plans in place to deliver for Canadians and our allies, to defend Canada and help protect the global world order. The funding requested through these estimates will support National Defence and the Canadian Armed Forces in carrying out its essential operations, programs and initiatives.

In conclusion, Mr. Chair, the Department of National Defence and the Canadian Armed Forces continue to deliver on our core national mandate while ensuring good financial accountability and effective resource management. The funding we are requesting through these estimates is critical to protecting Canadians and supporting our allies and partners against threats now and into the future.

My colleagues and I would be pleased to address any questions or comments you may have. Thank you very much.

The Chair: Thank you very much. We will start our first round of questions.

Senator Marshall: Thank you to the officials for being here.

My question is directed to Mr. Moor. The department will receive a substantial increase in the budget now once these two supply bills are approved — and they will be. I am wondering how you will implement all of these increases over the various programs within the department because, historically, the department has lapsed significant funding. The Parliamentary Budget Officer, who testified last night, said that he has seen no plan with regard to the implementation of the increases. We haven't seen your departmental plan for 2025-26, so we don't know how you're going to implement these increases. We're already three months into the fiscal year, so you've got nine months to pivot and deliver. The funds are spread over various programs, so can you give us some idea as to how you're going to implement these significant increases in the next nine months?

Mr. Moor: Thank you for the question.

I agree it is a challenge. It's going to be a significant amount of funding which we will need to spend in this financial year. I'm pleased to say we do have a plan. We've identified the plan to spend money in areas where we already have contracts in place. We already have proposals in place as well. For example, in these supplementary estimates, we've identified quite a significant increase in Vote 10 contributions, which means paying our partners and industry funding to actually start working on our behalf.

La Défense nationale a mis en place un plan pour répondre aux besoins des Canadiens et de nos alliés afin de défendre le Canada et de contribuer à la protection de l'ordre mondial. Les fonds demandés dans les budgets des dépenses permettront à la Défense nationale et aux Forces armées canadiennes de mener à bien leurs opérations, programmes et initiatives essentiels.

En conclusion, monsieur le président, le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes continuent de s'acquitter de leur mandat national fondamental, tout en étant responsables financièrement et en gérant efficacement les ressources. Le financement que nous demandons dans le cadre de ces budgets est essentiel pour protéger les Canadiens et soutenir nos alliés et partenaires contre les menaces actuelles et futures.

Mes collègues et moi-même sommes prêts à répondre à vos questions ou commentaires. Merci beaucoup.

Le président : Merci beaucoup. Nous allons commencer notre première série de questions.

La sénatrice Marshall : Merci aux représentants d'être des nôtres aujourd'hui.

Ma question s'adresse à M. Moor. Le budget du ministère grossira considérablement une fois que les deux projets de loi sur les crédits seront approuvés. C'est une chose certaine. Je me demande comment vous allez investir ces fonds supplémentaires dans les différents programmes du ministère, car, historiquement, le ministère a souvent laissé expirer des crédits importants. Le directeur parlementaire pour le budget, qui a témoigné hier soir, a déclaré qu'il n'avait vu aucun plan concernant l'utilisation des fonds supplémentaires. Nous n'avons pas vu le plan de votre ministère pour 2025-2026, nous ne savons donc pas comment vous allez utiliser les fonds supplémentaires. Nous sommes déjà rendus au troisième mois de l'exercice financier : il vous reste donc neuf mois pour vous organiser et tenir vos engagements. Les fonds sont répartis entre divers programmes. Pouvez-vous nous donner une idée de la manière dont vous comptez dépenser cette injection de fonds au cours des neuf prochains mois ?

M. Moor : Je vous remercie de la question.

C'est effectivement un défi. Il s'agira d'une injection de fonds que nous devrons dépenser au cours de l'exercice financier. Je suis heureux de vous dire que nous avons un plan. Nous avons décidé d'investir dans des domaines où nous avons déjà des contrats en vigueur. Nous avons également des propositions. Par exemple, dans le Budget supplémentaire des dépenses, nous avons prévu une augmentation assez importante des contributions au crédit 10, ce qui signifie que nous allons payer nos partenaires et les acteurs industriels pour qu'ils commencent à travailler pour nous.

We have also briefed the Parliamentary Budget Officer. I am pleased to say that, last week, we briefed the PBO on our 2% of defence. But it's all very quick, and it's all very new. The announcement was only made last week, so we are working on developing our plans and maturing those plans.

Senator Marshall: When can we expect to see the plan? Usually by now, we've seen the departmental plans of your department and other departments. We've been waiting. We keep checking the website. It stays it will be released in June, but we're midway through June and haven't seen anything yet.

Mr. Moor: Our plan is now with the Treasury Board, and the Treasury Board is required to table the plans before the end of the period in Parliament. Hopefully, it will be published soon. However, it is the plan that is based on the Main Estimates; it's not the plan based on the supplementary estimates. That's something we have developed quite recently, and we will, of course, be building that into the departmental results next year but also into our plan for the following year.

Senator Marshall: In previous years, when a financial person has testified before the Finance Committee, for the amount of funding that's been requested for capital projects, we've been provided with the list that adds up very nicely to the total amount that's requested. Could we also get a copy of that for our records for this year?

Mr. Moor: I would be very pleased to provide you with a list, but maybe I will take a bit of time to talk about some of the new things that are going into the plan.

If you're looking at the supplementary estimates, the most significant increase is in the Joint Support Ship. That work is already under way, but there was a budget gap which has now been filled.

In terms of the Main Estimates, the most significant changes are around the CMMA, the Canadian Multi-Mission Aircraft. That is now fully under way. Those are the biggest numbers in terms of the mains and the supplementary estimates.

Senator Marshall: That's very helpful.

The increase in the pay for personnel, or maybe it's for new recruitment — is there a breakdown of that \$2.1 billion?

Mr. Moor: There is no breakdown at the moment. Maybe I could pass that to the Lieutenant-General who will give you more detail.

Nous avons également informé le directeur parlementaire du budget de nos intentions. Je suis heureux d'annoncer que la semaine dernière, nous avons informé le directeur parlementaire du budget de notre objectif de consacrer 2 % du Budget à la défense. Mais tout cela va très vite et est très récent. L'annonce n'a été faite que la semaine dernière, et nous travaillons à l'élaboration et à la mise au point de nos plans.

La sénatrice Marshall : Quand pouvons-nous espérer voir le plan? À ce moment de l'année, nous avons généralement déjà pris connaissance des plans de votre ministère, ainsi que des autres. Nous attendons toujours. Nous consultons régulièrement le site Web. Il est indiqué que le plan sera publié en juin, mais nous sommes déjà à la mi-juin et nous n'avons toujours rien vu.

Mr. Moor : Le Conseil du Trésor se penche actuellement sur notre plan et doit le déposer avant la fin de la session parlementaire. Nous espérons qu'il sera publié prochainement. Toutefois, ce plan est basé sur le Budget principal des dépenses et non sur le Budget supplémentaire des dépenses. Il s'agit d'un plan que nous avons élaboré tout récemment et que nous intégrerons bien sûr aux résultats du ministère de l'exercice prochain, mais aussi à notre plan pour l'exercice qui suivra.

La sénatrice Marshall : Dans le passé, lorsque les représentants des services de finances témoignaient devant le Comité des finances au sujet des crédits demandés pour les projets d'immobilisations, nous recevions une liste qui correspondait parfaitement au montant total demandé. Pourrions-nous également obtenir une copie de cette liste pour nos dossiers cette année?

Mr. Moor : Je serai ravi de vous fournir une liste, mais je vais peut-être prendre un peu de temps pour vous parler de certaines nouveautés qui seront intégrées au plan.

Dans le Budget supplémentaire des dépenses, l'augmentation la plus importante concerne le navire de soutien interarmées. Ces travaux sont déjà en cours. Le déficit budgétaire a été comblé.

En ce qui concerne le Budget principal des dépenses, les changements les plus importants concernent l'aéronef multimissions canadien. Ce projet est bien avancé, et il accapare la plus grande partie du Budget principal et du Budget supplémentaires des dépenses.

La sénatrice Marshall : Merci.

Les augmentations salariales pour le personnel, ou peut-être s'agit-il de recrutement... Avez-vous la ventilation des 2,1 milliards de dollars?

Mr. Moor : Je n'ai pas de ventilation pour l'instant. Le lieutenant-général pourrait peut-être vous donner plus d'information à ce sujet.

Lieutenant-General Stephen R. Kelsey, Vice Chief of the Defence Staff, Department of National Defence: Thank you.

Chair, this is really an important question for us. We were very excited to see that money in the allocation. Our challenge is to make sure we incentivize the right retention and the right attraction elements. We have practice with certain trades, such as pilots. We want to extend that to the ones who are high-value, hard to grow and hard to retain.

The specific question is, what is the breakdown of the money? That's precisely what we're working through with our colleagues at Treasury Board. We want to make sure we get it right, but we're thrilled to have the opportunity to finally make a difference for those young soldiers, sailors and aviators who are struggling to serve their country while also looking after their families.

[Translation]

The Chair: Thank you very much.

Senator Forest: Thank you for joining us today. Procurement is a major issue. Last year, the Parliamentary Budget Officer estimated that, between 2017-18 and 2022-23, there was a \$12 billion shortfall between planned capital spending and actual capital spending. I understand the government is focusing on changing the procurement system to make it more efficient. However, in concrete terms, based on the plan you tabled with Treasury Board, how will we improve procurement from the development of specifications to the delivery of the desired capital asset?

Nancy Tremblay, Assistant Deputy Minister, Matériel, Department of National Defence: Thank you very much for the question. Indeed, we have to deliver on a number of projects; it is an impressive list and there are major challenges. We have project teams managing each of these projects and closely collaborating with industry to understand those challenges. When we have to make major changes to various projects relating to equipment or we need to ensure integration with other systems currently used by the Canadian Armed Forces, obviously, that complicates equipment delivery.

However, by monitoring the processes very closely and working with industry, with our colleagues at Industry Canada and Public Services and Procurement Canada, we can ensure that industry follows the contracts we have.

Lieutenant-général Stephen R. Kelsey, vice-chef d'état-major de la Défense : Merci.

Monsieur le président, cette question est vraiment importante pour nous. Nous avons été très heureux de voir ces crédits. Notre défi consiste à nous assurer que nous mettons en place les mesures incitatives adéquates pour attirer les bons profils et les garder dans nos rangs. Nous l'avons déjà fait pour certains métiers, comme celui de pilote. Nous voulons étendre les mesures aux métiers qui ont une grande valeur, pour lesquels il est difficile de former les gens et de les maintenir en poste.

Or, il reste à voir comment cet argent sera réparti. C'est précisément ce sur quoi nous travaillons avec nos collègues du Conseil du Trésor. Nous voulons bien faire les choses. Nous sommes ravis d'avoir enfin l'occasion de changer la vie de ces jeunes soldats, marins et aviateurs qui s'efforcent de servir leur pays tout en prenant soin de leurs familles.

[Français]

Le président : Merci beaucoup.

Le sénateur Forest : Merci de votre présence. Il y a un enjeu majeur au chapitre de l'approvisionnement. L'an dernier, le directeur parlementaire du budget estimait que, de 2017-2018 à 2022-2023, il y avait un écart de 12 milliards entre les crédits réservés et ce qui a vraiment été dépensé en immobilisation. Je comprends que le gouvernement mise sur un changement sur le plan de la structure des approvisionnements pour en améliorer l'efficacité. Cependant, concrètement, selon le plan que vous avez déposé au Conseil du Trésor, comment allons-nous améliorer nos approvisionnements entre l'élaboration des devis et la livraison de l'acquisition de l'immobilisation souhaitée?

Nancy Tremblay, sous-ministre adjointe, Matériels, ministère de la Défense nationale : Merci beaucoup de la question. Effectivement, parmi les différents projets que nous avons à livrer, la liste est impressionnante et les défis sont majeurs. Nous avons des équipes de projet qui s'occupent de gérer chacun de ces projets et travaillent en étroite collaboration avec l'industrie pour comprendre les défis. Quand on doit apporter des modifications majeures à certains projets au chapitre de l'équipement ou que l'on doit faire du travail d'intégration avec d'autres systèmes qui sont couramment utilisés par les Forces armées canadiennes, évidemment, cela complique la livraison des équipements.

Cependant, c'est en suivant les processus de très près et en travaillant avec l'industrie, avec nos collègues d'Industrie Canada et avec Services publics et Approvisionnement Canada que nous pouvons nous assurer que les contrats que nous avons mis en place sont suivis par l'industrie.

Senator Forest: We saw that in the past with the maritime procurement policy: There can be political interference. It's not really part of your mandate, but it's a major challenge to draft technical specifications that will allow us to obtain a product within the desired budget. Do you intend to make any changes to the technical specifications phase?

There were basic specifications, but they changed significantly during and before the request for proposals. Ultimately, we're in a situation where the cost of the good can vary widely.

Ms. Tremblay: Thank you for the question. Indeed, specifications for equipment we need built are critically important. Typically, when we call for tenders, the relevant industry can submit a draft proposal, but everything needs to be subsequently refined to meet the needs of the Canadian Armed Forces. Refining the specifications requires choices to be made, such as the different equipment that will be included. Consequently, these are complex issues, and decisions need to be made wisely, based on costs and timelines, to ensure we can deliver the goods.

Senator Forest: The Prime Minister clearly indicated that he wanted, with this big bill which represents a huge challenge, to consolidate the Canadian economy. Innovation is a major element. We've seen that we have, especially in Quebec, world-class centres of excellence in aeronautics. In your strategies, have you put in place the means to maximize the regional spinoffs of those contracts, to consolidate our centres of excellence? Consider the fact that we awarded the contract for our reconnaissance planes, without any request for proposals, to a company like Bombardier. Is there an attempt to maximize the benefits for those centres of excellence, be it aeronautics, shipbuilding or even military equipment?

Ms. Tremblay: Absolutely. The desire to ensure economic benefits for Canada is undoubtedly at the heart of our discussions about any procurement project. We also understand that, more now than ever before, we need to diversify our supply chain when it comes to where our military equipment comes from. All those factors are taken into consideration, but ultimately, we recognize that the economic benefits to Canada contribute to our country's sovereignty and economic security.

Senator Gignac: Welcome to our witnesses and thank you for your public and military service. Many of us were delighted to hear Prime Minister Carney's recent announcement, given we haven't invested sufficiently in military defence and above all in

Le sénateur Forest : On l'a vu par le passé dans la politique d'approvisionnement sur le plan maritime : il peut y avoir de l'interférence politique. Ce n'est vraiment pas de votre ressort, mais c'est un grand défi de produire des devis spécifiques nous permettant d'obtenir un produit conformément au budget souhaité. Est-ce qu'il y a des changements prévus dans votre plan quant à la phase d'élaboration des devis?

Il y avait un devis de base, mais très évolutif pendant et avant l'appel d'offres; cela nous place dans une situation où le coût du bien peut grandement varier.

Mme Tremblay : Je vous remercie de la question. Effectivement, les devis de l'équipement qui doit être construit sont très importants. Habituellement, lorsqu'on fait un appel d'offres, l'industrie impliquée peut soumettre une proposition de devis, mais il faut raffiner tout cela par la suite pour que les besoins opérationnels des Forces armées canadiennes soient comblés. Avec le raffinement des devis, il y a aussi des choix à faire, notamment sur les différents équipements qui seront inclus. Tout cela fait en sorte que ce sont des problèmes complexes et que les décisions doivent être prises judicieusement pour prendre en compte les coûts et l'horaire, afin que nous puissions livrer l'équipement.

Le sénateur Forest : Le premier ministre a clairement indiqué qu'il souhaitait, avec ce grand chantier qui est un défi gigantesque, consolider l'économie canadienne. L'aspect de l'innovation est un élément important. On a observé que nous avons, particulièrement au Québec, des pôles d'excellence de calibre mondial sur le plan de l'aéronautique. Dans vos stratégies, est-ce qu'on a mis en place des moyens pour maximiser les retombées régionales de ces contrats, afin de consolider nos pôles d'excellence? Je pense au fait que l'on a accordé sans appel d'offres nos avions d'observation à une entreprise comme Bombardier. Est-ce qu'il y a un souci de maximiser les retombées par rapport aux pôles d'excellence, que ce soit en aéronautique, au chapitre maritime ou dans l'équipement militaire?

Mme Tremblay : Absolument. Le souci de faire en sorte qu'il y ait des bénéfices économiques pour le Canada est assurément au cœur des discussions que nous avons sur quelque projet d'acquisition que ce soit. On comprend également que, aujourd'hui encore plus qu'auparavant, il faut diversifier notre chaîne d'approvisionnement en ce qui concerne l'origine de nos équipements militaires. Tous ces facteurs sont pris en considération, mais en fin de compte, on reconnaît que les bénéfices économiques que retire le Canada contribuent à la souveraineté et à la sécurité économique du pays.

Le sénateur Gignac : Bienvenue aux témoins et merci pour ce que vous faites pour le service public et le service militaire. Nous sommes plusieurs à nous réjouir de l'annonce récente du premier ministre Carney, étant donné que l'on n'a pas assez

military salaries. I'd like to talk about procurement, along the lines my colleague did.

Does the United States operate like Canada? Yesterday, the committee heard from Public Services and Procurement Canada representatives, and the military side is quite technical. Furthermore, Canada is a member of NORAD. I understand there are discussions to have your department be responsible for procurement decisions. Would that simplify and accelerate the process, which is rather long? I think the geopolitical context won't give us that much time to make these purchases.

Ms. Tremblay: Indeed, our first job is to consider the needs of the Canadian Armed Forces. What equipment do they need to do what we're asking them to do? In the current procurement system, we go through Public Services and Procurement Canada for all that. Yes, operational needs are important and must be met, but we also need to ensure that we get equipment at the best possible price and that there are economic benefits for Canada.

Discussions are now under way, under our current system, since the government said there would be a dedicated agency exclusively for defence procurement. As a result, we have begun discussions with Public Services and Procurement Canada. No final decision has been made yet as to the scope of the work of that agency or where it will be located.

Senator Gignac: Does it work that way in the United States? Is there a dedicated procurement agency?

Ms. Tremblay: Yes, in the United States, it's —

Senator Gignac: We're a member of NORAD, and when the Standing Committee on National Defence went to Colorado Springs, we asked Mr. Pelletier that question. I know it works differently in the United States.

Ms. Tremblay: In the United States, it works differently, but obviously we are in contact with our American colleagues concerning potential projects where trade could be conducted with the United States. Of course, consideration of NORAD-related operations is often at the heart of our discussions.

Senator Gignac: Earlier in June, I was a little surprised to see that an additional \$9 billion in spending would bring us to the 2% of GDP target, as requested by NATO. When I looked into it

investi dans la défense militaire et surtout dans la rémunération de nos militaires. J'aimerais, avec le même angle que mon collègue, parler de l'approvisionnement.

Est-ce que les États-Unis fonctionnent comme le Canada? Hier, le comité a reçu des représentants de Services publics et Approvisionnement Canada, et le côté militaire est quand même pointu. De plus, le Canada est membre du NORAD. Je crois comprendre qu'il y a des discussions pour que ce soit plutôt votre ministère qui prenne les décisions en matière d'approvisionnement. Est-ce que cela allégerait et accélérerait le processus, qui est très long? Je pense que le contexte géopolitique ne nous accorde pas tant de temps que cela pour faire des achats.

Mme Tremblay : Effectivement, dans le travail que nous faisons, de prime abord, nous devons prendre en considération les besoins des Forces armées canadiennes. Quels sont leurs besoins en matière d'équipement pour faire le travail qu'on leur demande de faire? Dans le monde actuel de l'approvisionnement, c'est en travaillant avec Industrie Canada et Services publics et Approvisionnement Canada que l'on fait tout cela. Oui, les besoins opérationnels sont importants et doivent être comblés, mais nous devons aussi nous assurer que l'on obtienne l'équipement au meilleur prix possible et qu'il y a des bénéfices économiques au Canada.

Dans le système que nous avons actuellement, il y a des discussions en cours, étant donné que le gouvernement a mentionné qu'il y aurait une agence qui se consacrerait exclusivement à l'approvisionnement en matière de défense. On a donc entamé des discussions avec Services publics et Approvisionnement Canada. En ce moment, il n'y a pas de décision finale pour ce qui est de déterminer quelle sera l'étendue du travail de l'agence et où elle résidera.

Le sénateur Gignac : Aux États-Unis, est-ce que ça fonctionne comme ça? Est-ce que c'est une agence distincte pour l'approvisionnement?

Mme Tremblay : Oui, aux États-Unis, c'est —

Le sénateur Gignac : On fait partie du NORAD, et quand on est allé à Colorado Springs avec mes collègues du Comité de la défense, on a posé la question à M. Pelletier; je sais qu'aux États-Unis, ça fonctionne différemment.

Mme Tremblay : Aux États-Unis, ça fonctionne différemment, mais évidemment, nous sommes en contact avec nos collègues américains quand il existe des projets potentiels où l'on pourrait faire affaire avec les États-Unis. Évidemment, la considération des opérations liées au NORAD est souvent au cœur de nos discussions.

Le sénateur Gignac : Plus tôt en juin, j'ai été un peu surpris de voir que 9 milliards de dollars de plus de dépenses nous amèneraient à l'objectif de 2 % du PIB, comme le réclame

a little more, I understood that, to reach \$62 billion, they included \$14 billion in defence-related spending by other departments, such as Global Affairs Canada, the Canadian Coast Guard and Veterans Affairs Canada. That is how NATO's 2% target is reached.

This supposedly brings us to NATO's 2% target. However, NATO still has an audit committee responsible for verifying that countries are not playing with the numbers and that the spending is indeed related to defence. Have you checked to ensure that all this additional spending is indeed defence-related in other departments and will be eligible toward the 2% target, as calculated by an audit committee that publishes the results every year, country by country?

Mr. Moor: Thank you very much for your question. To give you more details, I will answer in English.

[English]

Yes, absolutely. GDP for this year is estimated by NATO and is coming in at just over \$3.1 trillion, so 2% of that number is \$62.7 billion.

Senator Gignac: My question is not about that. The economists are able to do that. With your spending in the other departments that you tag as defence spending, is it allowed under the audit committee of NATO, or we don't know yet and will know only in a year from now if we'll reach 2% this year?

Mr. Moor: About twenty years ago, NATO put out a definition of defence expenditures. We receive, twice a year, the returns from all other government departments based on that definition. This year, it is about \$14.6 billion that is included for other government departments. All of those are attested to by their CFOs that they are in line with the guidance. NATO has never done any audit work associated with individual states' declarations of their numbers.

[Translation]

Senator Moreau: Thank you for joining us. One of the Senate's roles is to give a voice to those who do not have the opportunity to speak. I must admit that I have been very concerned since speaking with a member of the Royal Canadian Navy during a flight. This person described the condition of the ship on which they work and told me that, in some respects, the crew members fear for their own safety.

How would you assess the condition of our ships in the navy? What portion of the budget do you allocate to the maintenance and improvement of that equipment? With regard to the additional funds allocated to you — nearly \$9 billion — are you

l'OTAN. Quand j'ai fouillé un peu, j'ai cru comprendre que pour arriver à 62 milliards de dollars, on inclut 14 milliards de dépenses liées à la défense effectuées par d'autres ministères, comme Affaires mondiales Canada, la Garde côtière canadienne et Anciens Combattants Canada. C'est de cette manière qu'on en arrive à l'objectif de 2 % de l'OTAN.

Cela nous mène soi-disant à l'objectif de 2 % pour l'OTAN; cependant, l'OTAN a quand même un comité responsable de l'audit pour vérifier que les pays ne jouent pas avec les chiffres et qu'il s'agit bien de dépenses liées à la défense. Avez-vous fait des vérifications pour vous assurer que toutes ces dépenses supplémentaires sont bel et bien liées à la défense dans les autres ministères et seront admissibles pour atteindre l'objectif de 2 %, tel qu'il est calculé par un comité responsable de l'audit qui publie les résultats chaque année, pays par pays?

M. Moor : Merci beaucoup de votre question. Pour vous donner plus de précisions, je vais répondre en anglais.

[Traduction]

Oui, tout à fait. Le PIB de cette année estimé par l'OTAN s'élève à un peu plus de 3,1 billions de dollars : 2 % de ce chiffre correspond à 62,7 milliards de dollars.

Le sénateur Gignac : Ma question ne porte pas là-dessus. Les économistes sont capables de faire ce calcul. Les dépenses effectuées par d'autres ministères que vous imputez à la défense sont-elles reconnues par le comité d'audit de l'OTAN? Ou ne le savons-nous pas encore et ne le saurons-nous que dans un an si nous atteignons les 2 % cette année?

M. Moor : Il y a environ vingt ans, l'OTAN a publié sa définition des dépenses admissibles en matière de défense. Deux fois par an, nous recevons les réponses de tous les autres ministères, qui se sont basés sur cette définition. Cette année, les dépenses des autres ministères représentent environ 14,6 milliards de dollars. Toutes ces dépenses sont certifiées par leurs directeurs financiers comme étant conformes aux directives. L'OTAN n'a jamais effectué d'audit des montants déclarés par les différents États.

[Français]

Le sénateur Moreau : Merci d'être parmi nous. L'un des rôles du Sénat est de porter la voix de ceux qui n'ont pas la possibilité de s'exprimer. J'avoue que je suis très inquiet depuis que j'ai discuté avec un membre de la Marine royale canadienne au cours d'un vol. Cette personne m'a décrit l'état du navire sur lequel elle travaille et m'a dit qu'à certains égards, les membres de l'équipage craignaient pour leur propre sécurité.

Quelle est votre évaluation de l'état de nos navires dans la marine? Quelle est la part du budget que vous attribuez à l'entretien de ces équipements et à leur amélioration? En ce qui concerne les montants additionnels qui vous sont accordés, et qui

setting aside any of these funds to improve safety on board Royal Canadian Navy vessels?

Ms. Tremblay: Thank you for the question, senator. It is a very timely question, given the current age of some of our ships in the navy.

Significant investments are being made to keep our current equipment in service. We know that our ageing fleets require much more maintenance than in the past, and ongoing maintenance is being carried out on our fleets. There is much more work being done now than in the past, given the condition of our ships. I must say that we absolutely don't want to jeopardize the safety of Canadian Armed Forces members, including sailors. However, it has been determined that the ships operated by sailors are safe enough to be used —

Senator Moreau: By whom?

Ms. Tremblay: The group responsible for equipment has a division that deals specifically with the equipment quality assurance program. These are technical experts, engineers and technicians who ensure that the work done on these ships will make it possible to operate them safely.

Senator Moreau: Why did this person, who was not very vocal, tell me sincerely that the crew members of the ship on which she worked sometimes feared for their own safety? You can be an expert in an office, but when you go out on the dock, you realize that the situation can be very different from what you estimate based on statistical or theoretical data.

Is there a connection between the members of the armed forces, the people on board the ships who feel afraid, and the experts you mention, and if so, what form does it take? Can you tell me, since you say that there is an increase in the costs of maintaining the vessels due to their age, what proportion of the increase in costs has occurred over the last five years?

Ms. Tremblay: I cannot comment on the incident reported to you on your flight, but I can assure you that we are working very closely with the Royal Canadian Navy to ensure that operators and sailors can report any concerns they may have about the condition of equipment. Nothing is taken lightly. If we need to deploy additional forces to help with certain tasks, we will do so, but large-scale work is usually carried out during scheduled maintenance periods. We are talking about a long time frame, as the work requires more detail.

s'élèvent à près de 9 milliards de dollars, consacrez-vous une part de ces sommes à l'amélioration de la sécurité à bord des navires de la Marine royale canadienne?

Mme Tremblay : Je vous remercie de la question, monsieur le sénateur. C'est une question très à propos, étant donné l'âge actuel de certains de nos navires dans la marine.

Des investissements importants sont faits pour maintenir en service l'équipement que nous avons aujourd'hui. On sait que nos flottes vieillissantes exigent beaucoup plus d'entretien que par le passé, et un entretien continu se fait sur nos flottes. Il y a beaucoup plus de travail qui se fait maintenant que par le passé, étant donné la condition de nos navires. Je dois dire que nous ne voulons absolument pas mettre en péril la sécurité des membres des Forces armées canadiennes, y compris les marins. Or, on a déterminé que les navires qui sont exploités par les marins sont assez sûrs pour être utilisés...

Le sénateur Moreau : Par qui?

Mme Tremblay : Au sein du groupe responsable des matériels, il y a une division qui s'occupe particulièrement du programme d'assurance de la qualité du matériel. Ce sont des experts techniques, des ingénieurs et des techniciens qui s'assurent que le travail qui est fait sur ces navires fera en sorte qu'ils sont exploités de façon sécuritaire.

Le sénateur Moreau : Pourquoi cette personne, qui n'était pas très revendicatrice, m'a-t-elle dit sincèrement que les membres de l'équipage du bateau sur lequel elle travaillait ont parfois eu des craintes pour leur propre sécurité? On peut être expert dans un bureau, mais lorsqu'on va sur le quai, on se rend compte que la situation peut être bien différente de celle que l'on estime à partir de données statistiques ou théoriques.

Y a-t-il une interrelation entre les membres des forces, les personnes qui sont à bord des bateaux et qui éprouvent des craintes, et ces experts dont vous parlez, et si oui, quelle forme prend-elle? Pouvez-vous m'indiquer, puisque vous dites qu'il y a une augmentation des coûts liés à l'entretien des navires à cause de leur âge, quelle est la proportion d'augmentation des coûts au cours des cinq dernières années?

Mme Tremblay : Je ne peux pas parler du cas qui vous a été signalé à bord de votre vol, mais je peux vous assurer qu'on travaille très étroitement avec la Marine royale canadienne pour que les exploitants et les marins puissent signaler les inquiétudes qu'ils pourraient avoir quant à la condition des équipements. Il n'y a rien de tout cela qui n'est pas pris au sérieux. Si nous devons déployer des forces additionnelles pour aider à faire certains travaux, nous allons le faire, mais habituellement, le travail de grande envergure se fait sur des périodes d'entretien planifiées. On parle de longue durée, parce que le travail demande plus de détail.

I don't have the exact figures on the cost increase over the past five years, but I can confirm that costs have increased. I can provide more information if needed.

Senator Moreau: Could you send it to the committee clerk?

Ms. Tremblay: Absolutely.

[*English*]

Senator Pate: Thank you very much to all of you for being here.

I notice one of the things that has been reported is that there are recruitment and retention challenges, and there is some suggestion you need more resources to address some of this. For instance, it has been reported that of the 70,880 applications received by the Canadian Armed Forces in 2023 and 2024, only 4,301 candidates were enrolled.

I don't know if you have the demographics available, but I'd be interested in what the demographics are, and, in particular, whether you have made any links to some of the concerns that have been raised around lack of progress on the 48 recommendations made by Louise Arbour, following her report.

As well, although the external monitor's Fourth Status Report found that there had been progress reported on all of the recommendations, there seems to be a differing perspective, certainly in the media, about people still coming forward and feeling that the issues of sexual harassment within the military are not being taken seriously.

I'm curious about who is doing the assessments now and whether you're following the recommendations. How do you link that to retention? What are the demographics, and what are the plans moving forward to continue to try to remedy the long-standing issue of sexual harassment in the military?

LGen. Kelsey: Chair, I'll begin with the external review and then link it to what it means for recruiting interaction.

Foremost, and as was alluded to previously, chair, related to the life and circumstance of our individuals, people are at the core, and our ability to hold on to the talent we have and attract is absolutely to do with our accountability around the four external reviews and the 206 recommendations, for which we continue to monitor implementation. We're in the third phase, and we've had 149 of those recommendations, Madam Arbour just being one of the external reviews, moving forward with serious change that is needed. That is an activity that is the centre of the Chief of the Defence Staff's mandate that she has given all of us, and it centres around the purpose and dignity of every individual and the accountability for those that are not

Je n'ai pas les chiffres exacts sur l'augmentation des coûts des cinq dernières années, mais je peux vous confirmer qu'ils ont augmenté; je pourrai fournir des informations s'il y a lieu.

Le sénateur Moreau : Pourriez-vous les acheminer à la greffière du comité?

Mme Tremblay : Absolument.

[*Traduction*]

La sénatrice Pate : Merci à tous d'être des nôtres aujourd'hui.

Je remarque que l'un des problèmes signalés concerne les difficultés de recrutement et de maintien en poste, et certains pensent que vous avez besoin de ressources supplémentaires pour y remédier. Ainsi, sur les 70 880 personnes ayant voulu s' enrôler dans les Forces armées canadiennes en 2023 et 2024, seuls 4 301 postulants ont été recrutés.

Je ne sais pas si vous disposez de données démographiques, mais je voudrais bien les voir. J'aimerais savoir notamment si vous avez établi un lien avec certaines des préoccupations soulevées concernant l'absence de progrès dans la mise en œuvre des 48 recommandations formulées par Louise Arbour dans la foulée de son rapport.

De plus, bien que le quatrième rapport d'étape de surveillance externe fasse état de progrès pour toutes les recommandations, on entend un son de cloche différent, du moins dans les médias. Des personnes continuent de s'exprimer pour indiquer que les problèmes de harcèlement sexuel au sein des forces armées ne sont pas pris au sérieux.

J'aimerais savoir qui effectue actuellement les évaluations et si vous suivez les recommandations. Comment faites-vous le lien avec le maintien en poste? Quelles sont les données démographiques et quels sont les plans pour continuer à remédier au problème de longue date du harcèlement sexuel dans les forces armées?

Lgén. Kelsey : Monsieur le président, je commencerai par la surveillance externe, puis j'aborderai son incidence sur le recrutement.

Tout d'abord, comme cela a été mentionné précédemment, monsieur le président, il faut savoir, en ce qui concerne la vie et la situation de nos militaires, qu'ils sont au cœur de nos préoccupations, et notre capacité à attirer les nouveaux talents et à les retenir est étroitement liée à notre responsabilité vis-à-vis des quatre évaluations externes et des 206 recommandations, dont nous continuons à suivre la mise en œuvre. Nous en sommes à la troisième étape et nous avons déjà mis en œuvre 149 recommandations. Le rapport de Mme Arbour ne concerne que l'une des évaluations externes, et nous continuons à mettre en œuvre les changements importants qui s'imposent. Il s'agit d'une activité qui est au cœur du mandat que la cheffe

living up to our expectations. So there has been a significant transformation. Why it's so important: it's the right thing to do, it's living to the values that Canadians expect of us, but it is our ability to get folks in the door.

Chair, I don't recognize the numbers that were used, but I think, on the face of it, they're correct for the volume. We still don't have a challenge attracting people in the tens of thousands, but what has been a challenge in the past has been how we get people through the door. There has been a transformation of the recruiting and intake process from the technology, changing the analogue approach and the sequence. I'm happy to report that we attained our intake plan — we actually exceeded it — of 7,155 folks this past year, and our retention last year was actually higher than we expected. Your Canadian Forces grew by 2,000 folks. We're still a long way from achieving the regular force benchmark of 71,500, but it's forward motion, and it's freezing one year, admittedly, as a recognition of the significant change that's happened.

I'm happy to expand more on what those changes are, but connecting the need for accountability against the values we expound and what it means for retention, the two things came together in a way that we envisioned this past year.

Senator Pate: The demographics, are you able to provide how many women, how many —

LGen. Kelsey: We absolutely have that available. I'm going to check the binder, chair, to see if I have it with me. We do monitor it very closely — women, Indigenous, all representative groups.

Senator Pate: If you can provide that in writing, I would be interested in the retention as well as new recruits, what the demographics are.

LGen. Kelsey: I'll see if I have it here.

In terms of the retention, amongst our Five Eyes, because we do collaborate with our closest allies, Canada actually has the greatest success in retention, although we're still not satisfied. We recognize how much we put into investing into the talent we have, and we will want to keep them for as long as they continue to serve.

We expected an attrition of 4,876, and the number of folks that we retained — sorry, we projected 5,389 retirements, but the actual number of retirements was 4,800. Public math is never good, chair, but that is about 500 folks we kept that we expected to retire.

d'état-major de la Défense a confié à nous tous et qui est axé sur le respect de la dignité de chaque personne et la responsabilité de ceux qui ne répondent pas à nos attentes. Il y a donc eu une profonde transformation. Pourquoi est-ce si important? Parce que c'est notre devoir, c'est conforme aux valeurs que les Canadiens nous attribuent, et notre capacité à attirer les gens en dépend.

Monsieur le président, je ne reconnaiss pas les chiffres qui ont été cités, mais à première vue, ils sont proportionnellement corrects. Nous n'avons toujours pas de difficulté à intéresser des dizaines de milliers de personnes, mais ce qui a été difficile dans le passé, c'est de les faire franchir le pas. Le processus de recrutement et d'enrôlement a été transformé sur le plan technologique. L'approche et la séquence utilisées autrefois ont été modifiées. Je suis heureux d'annoncer que nous avons atteint, voire même dépassé, notre objectif de recrutement de 7 155 personnes l'année dernière, et que notre taux de maintien en poste a été supérieur à nos prévisions. Les rangs des Forces canadiennes se sont grossis à raison de 2 000 militaires. Nous sommes encore loin de l'objectif de 71 500 membres de la force régulière, mais nous progressons, et il faut reconnaître que le gel d'une année est une reconnaissance des changements importants qui ont eu lieu.

Je pourrais vous en dire plus sur ces changements. Cependant, nos deux impératifs, à savoir la nécessité de rendre des comptes sur les valeurs que nous prônons et le maintien en poste, se sont renforcés comme nous l'espérions l'année dernière.

La sénatrice Pate : En termes démographiques, pouvez-vous nous indiquer combien de femmes, combien...

Lgén Kelsey : Nous avons absolument ces chiffres. Je vais vérifier dans le classeur, monsieur le président, pour voir si je les ai avec moi. Nous surveillons cela de très près : les femmes, les Autochtones, tous les groupes représentatifs.

La sénatrice Pate : Je vous prie de me fournir ces informations par écrit. Je m'intéresse au taux de maintien en poste ainsi qu'aux nouvelles recrues et leur profil démographique.

Lgén Kelsey : Je les ai peut-être ici.

Pour ce qui est du maintien en poste, parmi les pays du Groupe des cinq, qui collaborent étroitement avec leurs alliés les plus proches, le Canada affiche les meilleurs résultats, même si nous ne sommes pas encore satisfaits. Nous sommes conscients de l'importance des investissements que nous consacrons à nos talents et nous souhaitons les garder en poste aussi longtemps que possible.

Nous nous attendions à perdre 4 876 personnes, et le nombre de personnes que nous avons retenues... Pardon, nous avions prévu 5 389 départs à la retraite, mais en fait il y a eu 4 800 départs à la retraite. Les calculs faits sur le champ ne sont jamais exacts, monsieur le président, mais cela représente

environ 500 personnes que nous avons gardées alors que nous nous attendions à ce qu'elles prennent leur retraite.

[*Translation*]

The Chair: We have the funding in front of us.

LGen. Kelsey: Pardon me.

[*English*]

Senator Galvez: Thank you so much for being here and for the work you do. I have a specific question and then two more general questions.

Our analysts prepared some notes for us, and I was reading that the budget estimated for the CF-18 fighters went to an increase of over 50%. My question for this point is, when do you stop? When does this stop? Is it final, this 50% plus budget, or if there is another problem, can it be increased to 70, 100, 200? Where is the limit?

Mr. Moor: Maybe I'll have a go at answering this.

I think you may be referring to the F-35 fighters, which is what the Auditor General has just done their report on. The CF-18s are our existing fighter aircraft which we are maintaining, and I'm sure Nancy can answer questions around the maintenance costs associated with the CF-18s. The F-35s will come into service in the early 2030s to replace the CF-18s.

The F-35 program has just recently increased its costs by about \$8.5 billion, which was referred to in the Auditor General's report. However, half of that money is contingency. We have set aside a contingency for the budget, so it's not actually a cost increase. It is an anticipation of the risk of a cost increase as a result of foreign exchange or inflation and other things over the course of the project.

Senator Galvez: Thank you so much.

I was invited by the Royal Canadian Navy to visit the Arctic, and we extended the visit to Nuuk in Greenland and Reykjavik. At that time, my focus was to see the struggles of climate change and the erosion of the coast, but also the Arctic security with respect to Indigenous people, Inuit in particular over there. I know that with the extreme weather events, we are calling you more and more and more to come and help with these situations. The funds that you are receiving, do they include some of these activities, and what do you think about having Defence being called to these events? Is that your job?

[*Français*]

Le président : On a les finances devant nous.

Lgén Kelsey : Excusez-moi.

[*Traduction*]

La sénatrice Galvez : Merci beaucoup de votre présence et de votre travail. J'ai une question qui porte sur un domaine précis, puis deux questions plus générales.

Nos analystes ont préparé quelques notes à notre intention, et j'ai lu que le budget prévu pour les chasseurs CF-18 avait augmenté de plus de 50 %. Ma question est la suivante : quand cela s'arrêtera-t-il ? Quand ? Le budget augmenté de 50 % est-il définitif ou, si un autre problème survient, peut-il être augmenté de 70, 100 ou 200 % ? Où se situe la limite ?

Mr. Moor : Permettez-moi de répondre à la question.

Je pense que vous faites référence aux avions de combat F-35, qui font justement l'objet du dernier rapport de la vérificatrice générale. Les CF-18 sont nos avions de combat actuels, qui font l'objet d'une maintenance, et je suis certain que Mme Tremblay pourra répondre à vos questions concernant les coûts de maintenance des CF-18. Les F-35 entreront en service au début des années 2030 afin de remplacer les CF-18.

Les coûts du programme des F-35 viennent tout juste d'augmenter d'environ 8,5 milliards de dollars, comme l'indique le rapport de la vérificatrice générale. Cependant, la moitié de cette somme est destinée aux imprévus. Nous avons une réserve pour imprévus dans le budget, ce qui fait que ce n'est pas vraiment une augmentation des coûts. Il s'agit plutôt d'une anticipation du risque de hausse des coûts en raison des fluctuations du taux de change, de l'inflation et d'autres facteurs pouvant survenir au cours du projet.

La sénatrice Galvez : Merci beaucoup.

J'ai été invitée par la Marine Royale canadienne à visiter l'Arctique, et nous avons prolongé notre séjour à Nuuk, au Groenland, et à Reykjavik. À l'époque, je m'intéressais surtout aux difficultés liées au changement climatique et à l'érosion du littoral, mais aussi à la sécurité des peuples autochtones dans l'Arctique, en particulier les Inuits de cette région. Je sais que nous faisons de plus en plus appel à votre aide lors de phénomènes météorologiques extrêmes. Les fonds que vous recevez couvrent-ils certaines de ces activités, et que pensez-vous du fait que la Défense soit appelée à intervenir dans ces situations ? Est-ce votre travail ?

Mr. Moor: We do have a funding envelope for Operation LENTUS, which is around responding to domestic events. We have a relatively limited budget in there because we respond as and when needed. Maybe the general can provide more details around how it operates, in particular with the recent fires.

LGen. Kelsey: The Canadian Armed Forces is conventionally viewed as a force of last resort, but when Canadians need us, we're there without hesitation. I think the recent events in northern Manitoba demonstrate once again there are really talented young Canadians serving in the Canadian Forces ready to jump in and help communities in need.

Because our system has been so efficient over the past few decades, what's actually happening is we're consuming readiness. Those forces that would have otherwise been used for training and preparation for availability for other missions are, very happily, helping Canadians, but it's because our machine has been very efficient. We've managed the level of readiness across the force, and this includes the availability of ships, why some are at higher readiness and higher materiel assurance.

This investment will actually allow more of the force to be at a higher readiness so that when we do these responses to Canadians, it's less of an impact to the deterrence availability of the force that we're trying to achieve. This investment will allow us to do that with minimal or with reduced impact readiness.

Senator Galvez: Can you tell me how many of the forces are dedicated to this activity, a percentage?

LGen. Kelsey: Chair, I can't give the percentage, but what I can assure is that across Canada there is always an emergency response unit that is multifaceted and able to respond to any nature of needs, including international response. That's generally a unit or a company of 150 or so folks, and we have it postured across Canada. It is not specifically for fires or floods.

Equally so, for the aircraft availability, because of their posture across Canada, they are normally assigned to other tasks. Search and rescue is a good example. When needed, they will be reprioritized, pulled from training or pulled out of whatever location they are. The fires in Manitoba saw helicopters and aircraft come from Halifax, Shearwater, Quebec, Trenton, Winnipeg, Edmonton and Yellowknife, all surging within 48 hours into Norway House and another community in need.

M. Moor : Nous disposons d'une enveloppe budgétaire pour l'opération LENTUS, qui sert à répondre aux sinistres sur le territoire national. Notre budget est relativement limité, car nous intervenons en fonction des besoins. Le général pourra peut-être vous donner plus de détails sur le fonctionnement de l'opération, en particulier dans le contexte des incendies récents.

Lgén Kelsey : Les Forces armées canadiennes sont généralement considérées comme un dernier recours, mais lorsque les Canadiens ont besoin de nous, nous sommes toujours au rendez-vous. Je pense que les événements récents dans le Nord du Manitoba démontrent une fois de plus que les Forces canadiennes comptent dans leurs rangs de jeunes Canadiens très talentueux, prêts à intervenir pour aider les collectivités sinistrées.

Le Canada consomme notre excellente disponibilité opérationnelle, qui est attribuable aux gains d'efficacité réalisés dans notre système au cours des dernières décennies. Les forces qui auraient autrement été utilisées pour la formation et la préparation en vue d'autres missions se font un plaisir d'aider les Canadiens, mais c'est possible grâce à l'efficacité de notre machine. Nous avons géré le niveau de disponibilité opérationnelle de l'ensemble des forces, y compris celle des navires, dont la disponibilité opérationnelle et l'assurance du matériel se sont accrues.

Cet investissement permettra en fait à une plus grande partie des forces d'être à un niveau de disponibilité plus élevé, de sorte que lorsque nous venons en aide aux Canadiens, cela aura moins d'impact sur la capacité de dissuasion des forces que nous visons. Cet investissement nous permettra d'y parvenir avec un impact minimal ou réduit sur la disponibilité opérationnelle.

La sénatrice Galvez : Pouvez-vous me dire le pourcentage des membres des forces armées affectés à cette activité?

Lgén Kelsey : Monsieur le président, je ne peux pas vous donner de pourcentage, mais je peux vous assurer qu'il existe partout au Canada une unité d'intervention d'urgence polyvalente, capable de répondre à tout type d'urgence, au pays et à l'étranger. Il s'agit généralement d'une unité ou d'une compagnie d'environ 150 personnes, dont les membres sont répartis dans tout le Canada. Son mandat n'est pas spécifiquement lié aux incendies ou aux inondations.

Il en va de même pour la disponibilité des aéronefs qui, en raison de leur répartition à travers le Canada, sont normalement affectés à d'autres tâches. La recherche et le sauvetage en sont un bon exemple. En cas de besoin, ils sont retirés des exercices d'entraînement ou de leur lieu d'affectation et dépêchés sur les lieux. Les incendies au Manitoba ont nécessité l'intervention d'hélicoptères et d'avions provenant de Halifax, Shearwater, Québec, Trenton, Winnipeg, Edmonton et Yellowknife, qui se sont tous rendus en moins de 48 heures à Norway House et dans une autre collectivité menacée.

Senator Galvez: Do you expect more next year or less?

LGen. Kelsey: The pattern over the last decade, chair, is that the Canadian Forces has been called upon to perform these emergency responses. It's not reducing, and this is a direct — there is a correlation to climate change and availability of provincial jurisdictions and resources, given the concurrency of the number of fires or the volume of the floods.

Senator Galvez: Thank you.

Senator Loffreda: Thank you for being here, and thank you for your service.

My question is for Lieutenant-General Kelsey. I'm glad to have heard your previous comments on recruitment, retention and your values, which are all extremely important to the well-being of our Armed Forces. The Auditor General of Canada was with us during the first panel this morning. You may have heard her mention that she would be interested in conducting a future audit on the culture at the Department of National Defence. We know this is a priority for the defence team. There are many references to our commitment to changing and improving the culture at DND in your departmental plan. I note your commitment to addressing misconduct, adopting an inclusive culture and providing a psychologically safe environment for current and future team members, so kudos on that. However, what concerns me is that some of your performance indicators related to the culture are either new or have yet to even determine the targets. As a result, we don't have much data, which could be a problem if ever the Auditor General performs an audit.

I wonder if you would comment on this. Would DND welcome a special audit on the culture by the Auditor General? Would this add value or help you in the future in retention or recruitment and in general for the well-being of our Armed Forces?

LGen. Kelsey: Thank you, chair.

Any opportunity the Canadian Armed Forces and the department has to demonstrate the change that occurred is always welcome. As mentioned, we have had four external audits and quite a bit of work to do. Although we're in the third phase — and I'll explain why we had to sequence these — there has been substantive change.

I did mention the total is about 206 different initiatives. Some of them, 51, are legislative changes that need to occur, and 15 are regulatory. Then a big number, 128 or 129 are internal policies.

La sénatrice Galvez : Pensez-vous recevoir plus ou moins d'appels à l'aide l'année prochaine?

Lgén Kelsey : Au cours de la dernière décennie, monsieur le président, les Forces canadiennes ont été appelées à intervenir dans le cadre de ces situations d'urgence. La fréquence des catastrophes n'est pas en train de diminuer. Elle est directement liée au changement climatique et aux capacités et ressources des autorités provinciales, compte tenu du nombre simultané d'incendies ou de l'ampleur des inondations.

La sénatrice Galvez : Merci.

Le sénateur Loffreda : Merci d'être ici, et merci de votre service.

Ma question s'adresse au lieutenant-général Kelsey. Je suis ravi d'entendre vos commentaires sur le recrutement, le maintien des effectifs et vos valeurs, qui sont extrêmement importants pour le bien-être de nos forces armées. La vérificatrice générale du Canada faisait partie du premier groupe de témoins ce matin. Vous l'avez peut-être entendu dire qu'elle aimerait mener un audit sur la culture au ministère de la Défense nationale. Nous savons que c'est une priorité pour vous. Il y a de nombreuses références à notre engagement à changer et à améliorer la culture au ministère dans votre plan ministériel. Je remarque que vous vous engagez à mettre fin aux inconvénients, en adoptant une culture inclusive et en offrant un milieu de travail sécuritaire sur le plan psychologique pour les membres du personnel actuels et à venir; toutes mes félicitations pour cela. Cependant, je suis préoccupé par le fait que certains de vos indicateurs de rendement liés à la culture soient nouveaux ou ne prévoient toujours pas de cibles. Par conséquent, nous n'avons pas beaucoup de données, et cela pourrait poser problème si la vérificatrice générale réalise un audit.

Je me demande si vous pourriez faire un commentaire là-dessus. Le ministère de la Défense nationale serait-il favorable à ce que la vérificatrice générale mène un audit spécial sur sa culture? Est-ce que cela serait utile ou favoriserait le maintien des effectifs ou le recrutement? Un tel audit aiderait-il au bien-être des forces armées de manière générale?

Lgén Kelsey : Merci, monsieur le président.

Toute occasion pour les Forces armées canadiennes et le ministère de montrer qu'ils ont opéré un changement est la bienvenue. Comme nous l'avons mentionné, quatre audits externes ont été réalisés et nous ont demandé pas mal de travail. Même si nous sommes dans la troisième phase — et j'expliquerai pourquoi nous suivions un certain ordre —, nous avons apporté un changement en profondeur.

J'ai parlé d'un total d'environ 206 initiatives. Parmi celles-ci, 51 initiatives portent sur des changements législatifs à réaliser, et 15 concernent la réglementation. Enfin, et c'est un gros chiffre, 128 ou 129 initiatives concernent nos politiques internes.

When it comes to the legislative change, for example, the previous undertaking that needs to be restarted around changes to the National Defence Act were significant uplifts. We would ordinarily want to undertake each of these changes in the right sequence, but because of the load and the nature, we've accelerated a few, but more often than not we've had to get the right order. For that reason, we've been very deliberate, frustrating as it is for our members, to take the right time over four successive phases to get the work done.

But as I mentioned previously, we're actually quite proud of the change. We're seeing it in our members, and we feel there is greater accountability for past conduct. There are 149 of those 206 that have been either substantially implemented or are fully complete, but we have much work to do still.

Senator Loffreda: Okay, thank you.

Supplementary question: The Auditor General in her report outlined the various departments involved in the acquisition of Canada's fighter jets. She explained the distinct roles and responsibility of National Defence, Public Services and Procurement Canada and Defence Construction Canada. I wouldn't be surprised if additional departments or agencies are also playing a supporting role in the process.

While I do understand that each organization has a defined mandate, I'm concerned that there may be too many players involved. I know in the corporate world, we would always try to flatten the organization. The flatter it is, the closer you are to the client and the people you should serve, with too many players creating overlap in efficiencies or blurred lines of accountability. Could you speak to the working relationship between these three core organizations? In your view, are there areas where consolidating responsibilities or streamlining coordination could lead to improved efficiencies or better outcomes?

Mr. Moor: We have a very good relationship with the other government departments. These projects are complex projects. In the case of the F-35, it's actually an international partnership agreement across eight different countries where we are acquiring these jets. This means that all of the jets are the same price whoever is buying them, and the Americans control that organization and they drive the price down because they are the biggest purchaser of the F-35 jets. As Nancy said previously, the government is suggesting creating a defence procurement agency, and that is under way at the moment.

Maybe Nancy can tell you a bit more about the relationship between the procurement sides.

En matière de changement législatif, par exemple, il faut relancer le projet précédent qui visait à améliorer significativement la Loi sur la Défense nationale et qui représentait des avancées majeures. Normalement, nous voudrions apporter ces changements dans le bon ordre, mais à cause de l'ampleur et de la nature de la tâche, nous avons accéléré certaines initiatives. Toutefois, en général, il fallait trouver dans quel ordre faire les choses. C'est pourquoi nous procérons de manière très réfléchie, même si cela peut être frustrant pour le personnel. Nous voulons prendre le temps d'exécuter ces quatre phases successives pour mener ce travail à bien.

Mais je répète que nous sommes en fait très fiers des changements apportés. Nous le voyons chez le personnel, et nous sentons qu'il y a une meilleure reddition de comptes pour les comportements passés. Sur ces 206 initiatives, 149 initiatives sont largement mises en œuvre ou sont complètement terminées, mais il nous reste encore beaucoup de pain sur la planche.

Le sénateur Loffreda : D'accord, merci.

J'ai une question complémentaire. Dans son rapport, la vérificatrice générale présente les divers ministères qui participent à l'acquisition de chasseurs au Canada. Elle y explique les rôles et responsabilités distincts de la Défense nationale, de Services publics et Approvisionnement Canada et de Construction de Défense Canada. Je ne serais pas surpris que d'autres ministères ou organismes jouent aussi un rôle de soutien dans le processus.

Je comprends que chaque organisation a un mandat bien défini, mais je crains qu'il y ait peut-être trop d'intervenants. Je sais que dans le secteur privé, on chercherait à réduire ce nombre. Plus la structure organisationnelle est simple, plus on est proche du client et des gens que l'on doit servir. S'il y a trop d'intervenants, cela cause des chevauchements en matière d'efficacité ou un flottement en matière de responsabilisation. Pourriez-vous nous parler de la relation qui existe entre ces trois organisations centrales? D'après vous, pourrait-on consolider certaines responsabilités ou rationaliser la coordination pour obtenir des gains d'efficience ou de meilleurs résultats?

M. Moor : Nous avons une excellente relation avec les autres ministères. Ce sont des projets complexes. Dans le cas du F-35, nous sommes en fait huit pays qui avons signé un accord de partenariat international pour acquérir ces chasseurs. Cela signifie que tous ces chasseurs sont le même prix, peu importe qui les achète. Les Américains contrôlent cette organisation et font baisser les prix, parce qu'ils sont les principaux acheteurs de F-35. Comme Nancy l'a dit, le gouvernement propose de créer un organisme d'acquisition en défense, et ce projet est actuellement en cours.

Nancy pourrait peut-être vous en dire un peu plus sur la relation entre les intervenants sur le plan des acquisitions.

Ms. Tremblay: Thank you very much.

Mr. Chair, I can attest that the relationships with the other government departments are very good, and they have to be. If we want to be able as a country to move ahead with that major, complex procurements, we need to work together.

Obviously, it creates a lot of interesting discussions, and sometimes tensions but I would like to call them healthy tensions. because there are many interests at play, as I said before: the Canadian Armed Forces operational requirements, the economic benefits, making sure that we're getting value for money. All of those considerations are at the forefront of what we're pushing as a complex project.

In the case of the F-35, we're going to take delivery of the first ones next year, 2026, which will be delivered in the U.S. for the training of our pilots. Then in 2028 we're going to be taking delivery of the first ones that will be delivered to Canada. It's a complex program, but it is demonstrating good progress so far.

Senator Loffreda: Thank you.

[*Translation*]

Senator Dalphond: I am looking at the figures in the Supplementary Estimates (A). Almost \$45 billion is earmarked for the National Defence budget. However, the target has not yet been met. Does that suggest that there will be a Supplementary Expenditure Budget (B) or (C) providing for an additional \$12 billion? If not, will part of this budget come from departments responsible for the Coast Guard, surveillance or other departments?

Mr. Moor: Thank you very much for your question.

[*English*]

The way it operates is we can count all the defence expenditures across the Government of Canada which are identified within the definition of NATO. It is true to say that we have \$45 billion out of the \$62.7 billion in total, but the difference is made up by the other government departments including their numbers in. Veterans Affairs is the biggest contributor there for obvious reasons, with payments to veterans, but the Coast Guard is also in there in terms of construction of their ships. We also have the Communications Security Establishment in there as well.

We looked across all of the different departments. They submit their proposals, and those proposals are attested to by the CFO. On that basis, we do not have a gap to 2% this year. The challenge will be, of course, that it is a lot of money. We have to spend the money, but I am also pleased to say that Supplementary Estimates (B) and (C) will be an opportunity to receive further funding. There are Treasury Board submissions going through the process now, and we will access that in

Mme Tremblay : Merci beaucoup.

Monsieur le président, je peux attester des bonnes relations que nous avons avec les autres ministères. C'est essentiel pour que le pays aille de l'avant et procède à des acquisitions majeures et complexes. Il faut travailler ensemble.

Évidemment, cela amène son lot de discussions intéressantes, et parfois des tensions, mais je parlerais de tensions saines. Parce qu'il y a de nombreux intérêts en jeu, comme je l'ai dit: les exigences opérationnelles des Forces armées canadiennes, les retombées économiques; il faut s'assurer d'en avoir pour son argent. Toutes ces considérations sont à l'avant-plan dans ce projet complexe que nous mettons en œuvre.

Pour ce qui est des F-35, nous allons recevoir les premiers l'an prochain, en 2026. Ils seront livrés aux États-Unis, à des fins de formation de nos pilotes. Puis, en 2028, nous allons recevoir les premiers chasseurs au Canada. C'est un programme complexe, mais nous faisons de bons progrès jusqu'ici.

Le sénateur Loffreda : Je vous remercie.

[*Français*]

Le sénateur Dalphond : Je regarde les chiffres dans le Budget supplémentaire des dépenses (A). Presque 45 milliards de dollars sont prévus pour le budget de la Défense nationale. Cependant, on n'a pas encore atteint l'objectif. Cela laisse-t-il entrevoir qu'il y aura un Budget supplémentaire des dépenses (B) ou (C) prévoyant 12 milliards de dollars de plus? Sinon, une partie de ce budget proviendra-t-elle de ministères qui s'occupent de la garde côtière, de la surveillance ou d'autres ministères?

M. Moor : Merci beaucoup pour votre question.

[*Traduction*]

Notre méthode consiste à compter toutes les dépenses en défense engagées par le gouvernement du Canada qui répondent à la définition de l'OTAN. C'est vrai que nous avons 45 milliards de dollars sur les 62,7 milliards de dollars au total, mais la différence s'explique par les autres ministères qui ajoutent leurs chiffres. Anciens Combattants Canada est le principal contributeur pour des raisons évidentes, en raison des paiements aux anciens combattants, mais la Garde côtière y figure aussi, en raison de la construction de ses navires. Il y a aussi le Centre de la sécurité des télécommunications.

Nous avons examiné la situation dans tous les ministères. Ils soumettent leurs propositions, et le directeur principal des finances les atteste. De ce point de vue, nous n'avons pas d'écart à combler pour atteindre les 2 % cette année. Le défi, c'est bien sûr qu'il s'agit de beaucoup d'argent. Nous devons le dépenser, mais je suis aussi ravi de dire que les budgets supplémentaires des dépenses (B) et (C) nous permettront d'obtenir des fonds supplémentaires. Le Conseil du Trésor examine présentement

Supplementary Estimates (B) or Supplementary Estimates (C) in the future.

Senator Dalphond: According to what you said, you think we have reached the target of \$62 billion so far if we adopt the other departments that are also having a link with veterans or the national security issues?

Mr. Moor: At the moment, we are at 2.01%. Clearly, that is our estimate of what we will spend this financial year, but new things will potentially come in. It will also be a challenge to spend this money. It is a lot of money, and we need to make sure we spend it wisely and deliver best value for money for the taxpayer.

Senator Dalphond: We trust that things will improve. According to the Auditor General, there are some improvements to be made.

My next set of questions is for you, Lieutenant-General. I read in the *National Post* and the *Ottawa Citizen* articles by David Pugliese who specializes in military issues. He wrote very recently, I think it was last week, as follows:

In April 2024, a top adviser to the Chief of Defence staff warned that Canadian soldiers were leaving the ranks because of the toxic military leadership. . . .

Job dissatisfaction, a lack of housing and repeated moves to new locations across the country have been cited in past military reports as the top reasons that Canadian Forces personnel leave.

Can you indicate to me what has been done to improve job dissatisfaction or to reduce the level of job dissatisfaction, especially in terms of military leadership? What is being done about the lack of proper housing?

LGen. Kelsey: I am familiar with the article you referred to. The evidence shows that we're retaining folks, which is counter to the argument that's made.

Where I will agree is we are losing good talent because the jobs they envision joining — to sail and fly — are fewer than expected because of the system we've been in for the last three decades, where we have an efficient way of delivering effects by choice and, as I alluded to, we manage readiness. Not every ship, aircraft or unit is at the same level. This investment will allow us to raise the total readiness of your Canadian Forces we have today and, in so doing, allow individuals to fulfill their own expectations for the lifestyle and what they committed to do serving their country.

nos soumissions, et nous aurons accès aux fonds dans le budget supplémentaire (B) ou le budget supplémentaire (C).

Le sénateur Dalphond : Selon ce que vous nous avez dit, diriez-vous que nous avons atteint la cible de 62 milliards de dollars, si l'on tient compte des autres ministères qui ont aussi un lien avec les anciens combattants ou les enjeux de sécurité nationale?

M. Moor : À l'heure actuelle, nos dépenses représentent 2,01 %. C'est ce que nous prévoyons dépenser au cours du présent exercice, mais de nouveaux enjeux pourraient émerger. Ce sera aussi tout un défi de dépenser cet argent. C'est beaucoup d'argent, et il faut veiller à le dépenser judicieusement pour que les contribuables en aient pour leur argent.

Le sénateur Dalphond : Nous avons confiance que les choses vont s'améliorer. Selon la vérificatrice générale, on pourrait apporter des améliorations.

Ma prochaine série de questions s'adresse à vous, lieutenant-général. Je lis les articles de David Pugliese, spécialiste des questions militaires, dans le *National Post* et l'*Ottawa Citizen*. Très récemment, je pense que c'était la semaine dernière, il a écrit que:

En avril 2024, le principal conseiller à la cheffe d'état-major de la Défense nous a avertis que les militaires canadiens quittaient les rangs à cause du leadership militaire toxique...

L'insatisfaction professionnelle, le manque de logements et les déménagements fréquents un peu partout au pays figurent parmi les principales raisons pour lesquelles les militaires quittent les Forces armées canadiennes, selon des rapports militaires passés.

Pouvez-vous me dire ce qui a été fait pour améliorer l'insatisfaction professionnelle ou pour réduire le niveau d'insatisfaction au travail, surtout en matière de leadership militaire? Que faites-vous pour combler le manque de logements adéquats?

Lgén Kelsey : Je sais de quel article vous parlez. Les données montrent que nous maintenons nos effectifs, contrairement à l'argument invoqué ici.

Je reconnais que nous perdons des gens de talent, parce que les occasions d'exercer les fonctions qu'ils espéraient — naviguer et piloter — sont moins nombreuses que prévu. Cela découle du système en place depuis une trentaine d'années, qui privilégie l'efficacité dans la production des effets opérationnels et une gestion rigoureuse des niveaux de préparation. Les navires, les aéronefs et les unités ne sont pas tous au même niveau. Ces investissements nous permettront de rehausser l'état de préparation général des Forces canadiennes. Ce faisant, nos militaires pourront répondre à leurs attentes liées à leur mode de vie et à leur engagement pour servir le pays.

Speaking to leadership, it's a continuation of the previous question about accountability, where maybe we were not living up to Canadian values in the past.

We have talented young Canadians joining. They use tools and digital technology differently. They learn differently. They might be smarter than our generation. It means we need to motivate them differently, treat them with the dignity they deserve and exploit their talents in a way we never tapped previously.

Housing is certainly an issue. Our ability to retain good Canadians is not only the job and tools this money will allow, it's also looking after their families. The investment that has been made will allow us to continue that in terms of programs. A previous policy announcement on staff started in motion the growth of military housing and quarters. We have an ambition for more. We look forward to subsequent announcements that will give further investment to military housing. It's all connected.

Senator MacAdam: Regarding the Auditor General's report *Delivering Canada's Future Fighter Jet Capability*, the Auditor General mentions that in 2018, when she last audited Canada's fighter force, she flagged that one of National Defence's biggest obstacles was a shortage of qualified pilots. The department at the time agreed with the recommendation. Six years later, we have another report saying this personnel issue is still something that needs to be addressed. Can you comment on that? Are there any reasons why the issue, when it was flagged before, wasn't fully addressed?

Mr. Moor: I can start with the projects we have under way.

We already had two projects approved. The Future Aircrew Training (FAcT) Program is developing greater capacity to train our pilots, and that leads into the Future Fighter Lead-in Training (FFLIT) program which is also developing training resources to be prepared for the F-35s when they arrive. We have two projects under way at the moment, invested significant funding and are developing a Canadian approach to doing the fighter training.

I'll hand it over to the general now to talk more about the actual numbers.

LGen. Kelsey: The short answer, chair, is that we didn't have the resources to incentivize retention of these pilots we wanted. It's not just pilots, although pilots are at the top tier of the competencies and experience. They require heavy investment to get to the level to perform, even on the jets we have today.

En matière de leadership, c'est la suite de la question précédente sur la responsabilisation. Peut-être que nous ne défendions pas les valeurs canadiennes comme il se doit par le passé.

De jeunes Canadiens talentueux rejoignent nos rangs. Ils utilisent les outils et la technologie numérique différemment. Ils apprennent différemment aussi. Ils sont peut-être plus futés que notre génération. C'est pourquoi il faut les motiver d'une autre manière, les traiter avec la dignité qu'ils méritent et mettre leur talent à profit d'une façon jusqu'à maintenant inédite.

Le logement est certainement un enjeu. Concernant notre capacité de maintenir nos effectifs formés de Canadiens compétents, ces fonds nous permettront d'agir et nous donneront des outils, mais également de prendre soin des familles. Grâce aux investissements réalisés, nous pourrons poursuivre nos efforts dans ces programmes. Une précédente annonce de politique sur les effectifs a amorcé la croissance du nombre de logements et de quartiers militaires. Nous avons l'ambition d'en faire plus. Nous sommes impatients d'entendre les prochaines annonces visant à investir davantage dans le logement militaire. Tout est interrelié.

La sénatrice MacAdam : Dans son rapport intitulé *Assurer la capacité future du Canada en matière d'avions de chasse*, la vérificatrice générale mentionne qu'en 2018, lors de son dernier audit sur les chasseurs canadiens, elle a signalé qu'un des principaux obstacles pour la Défense nationale était la pénurie de pilotes qualifiés. Le ministère s'est alors dit d'accord avec la recommandation. Six ans plus tard, un nouveau rapport indique qu'il faut toujours remédier au manque de personnel. Pourriez-vous faire un commentaire là-dessus? Y a-t-il des raisons qui expliquent pourquoi cet enjeu déjà soulevé n'a pas été entièrement réglé par le passé?

M. Moor : Je peux commencer et parler de nos projets en cours.

Deux de nos projets étaient déjà approuvés. Le Programme de formation du personnel navigant de l'avenir renforce la capacité de formation de nos pilotes, qui débouche sur notre Programme d'entraînement initial des pilotes de chasse de l'avenir. Ce programme aide aussi à développer des ressources de formation en vue de l'arrivée des F-35. Nous avons deux projets en cours, nous investissons beaucoup et nous élaborons une approche canadienne pour la formation des pilotes de chasse.

Je vais laisser le général parler davantage des chiffres en tant que tels.

Lgén Kelsey : Monsieur le président, la réponse courte, c'est que nous n'avions pas les ressources pour favoriser le maintien des pilotes que nous voulions garder. Et on ne parle pas que des pilotes, bien qu'ils soient à un palier supérieur en matière de compétences et d'expérience. Ils exigent de grands

One of the abilities this investment will allow is a suite of retention initiatives to include extending the program we have for pilots. They're such a skilled and precise workforce. What motivates them is the right equipment as much as the dollar incentive. We haven't done what we need to do to retain the pilots.

This committee will be aware that the Air Force is transforming almost all of its fleets. There is exciting news with new platforms. With the F-35 arriving soon, the first two in the United States next year, that in itself is an attraction for keeping these very talented Canadians to do what we're going to ask them to do.

We have work to do to get these young folks in the door and staying with us and not working for others who would like to poach the benefit of our investment and use them for other purposes.

Senator Kingston: I'm going to switch gears and talk about the \$2.1 billion for recruitment, retention and support programs for the Armed Forces. In your opening remarks, Mr. Moor, you talked about health services. I want you to expand on what you mean by that and how much of that \$2.1 billion you're thinking of for those services and what they actually are.

Mr. Moor: The Canadian Armed Forces are the fourteenth health service provider in the country. We have a considerable number of people to actually provide those health and dental services for our serving members. We're proud of doing that.

Like other health priorities, we have struggled recruiting people and having sufficient people in place. The money we've been allocated most recently was to pay for additional external support through health care providers who can provide for services when we do not have sufficient people in house to do it.

The general can provide more detail on how we operate our health care services, but we are now fully funded to deal with the health care requirements at the moment. Clearly, they're always changing and the cost of health care is always increasing.

LGen. Kelsey: An important link has been made to retaining the talent we want. We have to look after them, both the individuals and their families.

Although this investment is about the military folks, it is a recognition that, in order to employ them to best ability, we move them quite regularly. While we're looking at the frequency

investissements pour atteindre un niveau de rendement élevé, même avec les chasseurs que nous avons à l'heure actuelle.

Grâce à ces investissements, nous pourrons notamment mener une série d'initiatives pour maintenir nos effectifs et prolonger le programme des pilotes. On parle ici d'effectifs très compétents et spécialisés. Ce qui les motive, c'est autant d'avoir le bon matériel à disposition que de recevoir des incitatifs financiers. Nous n'avons pas fait le nécessaire pour conserver les pilotes.

Comme vous le savez, la force aérienne transforme presque toutes ses flottes. Les nouvelles sont bonnes, et il y a de nouvelles plateformes. L'arrivée imminente des F-35, les deux premiers arrivant aux États-Unis l'an prochain, est en soi une façon de garder ces Canadiens très talentueux qui devront accomplir les tâches que nous allons leur confier.

Nous avons beaucoup de travail à faire pour attirer ces jeunes et les garder parmi nous, au lieu de les voir partir travailler pour d'autres qui voudraient profiter de nos investissements et les utiliser à d'autres fins.

La sénatrice Kingston : J'aimerais maintenant parler des 2,1 milliards de dollars destinés au recrutement, au maintien en poste et aux programmes de soutien des forces armées. Dans votre exposé liminaire, monsieur Moor, vous avez parlé des soins de santé. J'aimerais savoir ce que vous entendez par là et combien de ces 2,1 milliards de dollars sont réservés aux soins de santé. À quoi ces soins ressemblent-ils?

M. Moor : Les Forces armées canadiennes se classent 14^e en tant que fournisseur de soins de santé au pays. Nous devons fournir des soins de santé et dentaires à un nombre considérable de gens pour nos militaires en service. Nous en sommes d'ailleurs fiers.

Comme pour d'autres priorités en matière de santé, nous peinons à recruter du personnel et à maintenir des effectifs suffisants. Les fonds qui nous ont été attribués dernièrement servent à payer des fournisseurs externes supplémentaires quand nous n'avons pas assez de personnel pour réaliser le travail à l'interne.

Le général pourra donner de plus amples détails sur notre façon de fournir des soins de santé, mais nous recevons maintenant tous les fonds nécessaires pour satisfaire aux exigences actuelles en matière de soins de santé. Évidemment, ces exigences évoluent constamment et les coûts des soins de santé ne cessent d'augmenter.

Lgen Kelsey : Il y a un lien important à faire avec le maintien en poste des gens talentueux. Nous devons prendre soin d'eux, ainsi que de leur famille.

Même si ces investissements concernent les militaires, il faut reconnaître que pour les employer au mieux de leurs capacités, nous les déplaçons très souvent. Nous examinons la fréquence et

and necessity of that move, the reality is that, when we do that, we need to think through all of the systems of support. In this case, the investment in the medical is, as the CFO has said, to pay the bills for a health care system that really is the fourteenth province.

Our ambition doesn't stop there. We would like to do more to look after our folks' physical health, mental health and all the services we have through our Canadian Forces Morale and Welfare Services (CFMWS) and a number of programs for the families we would like to see grow. We're in examination of what the needs are. That may differ whether you're in Halifax, Trenton, Quebec City or Winnipeg.

We have been thoughtful about where we spend that one dollar we get and, if we want to spend another dollar, where it comes from. With this remarkable opportunity, although it offers a challenge to spend in the way we envision, there are so many good things we can do for the individuals who choose to serve their country, and the defence team partners that help us on our way.

Senator Kingston: I have an interest in CFB Gagetown. It's very close to where my home is. I see great opportunities there in a number of ways, and one is how nurses and nurse practitioners could improve your primary care. There is a faculty of nursing almost on the doorstep of CFB Gagetown. I'd like you to think about that and what there might be there.

In terms of housing, CFB Gagetown is close to many villages and towns. I know from living in New Brunswick for a long time that people in the Forces often like to buy something when they get there. That's often possible. I don't understand completely how that fits in with the housing piece you were speaking about recently in terms of how do you help people to make that happen, both buying and selling, when they have to be moved for operational purposes.

LGen. Kelsey: Chair, for the buying and selling, we already have mechanisms, just like the public service and the RCMP, to support or compensate for legal fees, et cetera. But we can always do better, and every region is slightly different.

One of the challenges for housing of our personnel, whether they're single or families, has always been matching the economic environment. It wasn't that long ago where the condition index of all of our housing inventory was such that it didn't make sense to retain. Folks could afford to live in town. That has obviously changed recently, and that's why the investment certainly in the previous policy, Our North, Strong

la nécessité de ces déménagements, mais en réalité, quand nous procémons ainsi, nous devons songer à tous les systèmes de soutien. Dans le cas présent, les investissements dans le domaine médical, comme l'a dit le directeur principal des finances, servent à couvrir les coûts d'un système de santé qui équivaut en quelque sorte à une 14^e province.

Nos ambitions ne s'arrêtent pas là. Nous voulons en faire plus pour prendre soin de la santé physique et mentale de nos militaires. Nous voudrions bonifier tous nos services, comme ceux des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes et des programmes destinés aux familles. Nous examinons présentement quels sont les besoins, qui peuvent différer que l'on soit situé à Halifax, à Trenton, à Québec ou à Winnipeg.

Nous réfléchissons soigneusement à la façon de dépenser les fonds qui nous sont consentis, et si nous voulons dépenser davantage, nous sommes conscients de la provenance de ces fonds. Bien qu'elle constitue un défi pour ce qui est de dépenser de manière à concrétiser notre vision, cette occasion formidable nous permet de faire tellement de bonnes choses pour les gens qui choisissent de servir leur pays, et les partenaires de la défense nous aident pour ce faire.

La sénatrice Kingston : Je m'intéresse à la BFC de Gagetown. Elle se trouve tout près de chez moi. J'estime qu'il y a là des possibilités intéressantes. Des infirmiers et les infirmiers praticiens pourraient notamment améliorer les soins primaires. À deux pas de la BFC de Gagetown, il y a une faculté de sciences infirmières. J'aimerais que vous réfléchissiez à ce point et que vous envisagiez les possibilités qui s'offrent à nous.

Pour ce qui est du logement, la BFC de Gagetown est proche de nombreux villages et villes. Je sais, pour avoir vécu longtemps au Nouveau-Brunswick, que les militaires aiment souvent acheter un logement lorsqu'ils s'installent là-bas. C'est souvent possible. Je ne comprends pas tout à fait le lien avec la question du logement dont vous parlez récemment, à savoir la façon dont nous pourrions aider les gens à réaliser leurs projets d'achat ou de vente lorsqu'ils doivent déménager pour des raisons opérationnelles.

Lgén Kelsey : Monsieur le président, pour ce qui est de l'achat et de la vente, nous disposons déjà de mécanismes, tout comme la fonction publique et la GRC, visant à offrir un soutien ou une compensation pour le paiement des frais juridiques, etc. Mais nous pouvons toujours faire mieux, et chaque région est légèrement différente.

L'une des difficultés liées au logement de notre personnel, qu'il s'agisse de personnes célibataires ou de familles, a toujours été de s'adapter à la conjoncture économique. Il n'y a pas si longtemps, l'indice relatif à l'état de l'ensemble de notre parc immobilier ne justifiait pas qu'on le conserve. Les gens pouvaient se permettre de vivre en ville. La situation a évidemment changé récemment, et c'est pourquoi

and Free, is allowing us to actually look at where the needs are based on the completely different economic circumstances.

We are also undertaking a pathfinder initiative, which is to look at the federal real property that we have to not only look after our military folks for housing but to see what can be done for communities. The pathfinder initiative is taking place in Halifax, Victoria and Toronto, I think — all three different economic realities. But it's all through the lens of these individuals, these young families in particular, that are struggling to serve their country, look after their families and live somewhere.

Just a comment on the final one about nursing: We have an aspiration, chair, to grow the number of doctors and nurse practitioners. We use them for a very specific purpose, of course, when we're on operations, and it's always a balance with local hospitals to keep them qualified, doing things, looking after folks more than ankle and knee injuries and colds. The partnership with local cities and schools is a cornerstone of our approach. We just haven't had the resources to undertake that the way we used to. So we welcome this investment.

Senator Kingston: I would like to talk to you or whoever you would say would be a good person to talk to about some of the opportunities that might be there. That would be great.

Just as a final plug, mental health is really an important piece. I know in CFB Gagetown and the surrounding villages and towns that are close to it that there are opportunities to have new treatment for PTSD and those kinds of things. We do have veterans who decide to stay in our lovely part of the world when they retire or when they are finished their tour of duty. Thank you.

[*Translation*]

The Chair: Obviously, you will have to spend tens of billions of dollars. I imagine you will also analyze the data, make decisions and follow recommendations based on the local economic impact.

In the plan you will develop to spend or invest these funds, particularly in infrastructure.... I have a few criteria in mind; I will list them and ask you if they align with yours, or if they are among those you wish to consider.

l'investissement réalisé dans le cadre de la politique précédente, Notre Nord, fort et libre, nous permet aujourd'hui d'examiner les besoins réels en fonction d'une conjoncture économique complètement différente.

Nous menons également une initiative pionnière qui consiste à examiner les biens immobiliers fédéraux dont nous disposons, non seulement pour loger nos militaires, mais aussi pour déterminer ce que nous pouvons faire pour les collectivités. Cette initiative pionnière est mise en œuvre à Halifax, Victoria et Toronto, je crois, trois villes aux réalités économiques très différentes. Nous abordons toutefois la question du point de vue de ces personnes, en particulier des jeunes familles, qui ont de la difficulté à servir leur pays, prendre soin de leur famille et trouver un endroit où vivre.

J'aimerais faire un commentaire sur le dernier point lié aux soins infirmiers : nous avons pour ambition, monsieur le président, d'augmenter le nombre de médecins et d'infirmiers praticiens. Nous les employons bien sûr à des fins très précises, lorsque nous menons des opérations, et nous veillons toujours, en collaboration avec les hôpitaux locaux, à ce qu'ils maintiennent leurs qualifications, qu'ils ne traitent pas que des entorses de la cheville ou du genou, ou des rhumes. Le partenariat avec les villes et les écoles locales est l'un des piliers de notre approche. Nous n'avons tout simplement pas les ressources nécessaires pour mener à bien ce projet comme nous le faisions auparavant. Nous nous réjouissons donc de cet investissement.

La sénatrice Kingston : J'aimerais discuter avec vous ou avec toute autre personne que vous jugeriez appropriée de ces opportunités. Ce serait formidable.

Pour finir, je tiens à souligner que la santé mentale est un élément très important. Je sais qu'à la BFC de Gagetown et dans les villages et villes environnantes, on a accès à de nouvelles formes de traitement du syndrome de stress post-traumatique et autres. Certains anciens combattants décident de rester dans notre belle région lorsqu'ils prennent leur retraite ou terminent leur période de service. Merci.

[*Français*]

Le président : Évidemment, vous devrez dépenser des dizaines de milliards de dollars. J'imagine que vous allez aussi analyser les données, prendre les décisions et suivre les recommandations en fonction des retombées économiques locales.

Dans le plan que vous allez développer pour dépenser ou investir ces sommes, particulièrement au chapitre des infrastructures... J'ai quelques critères en tête; je vais vous les énumérer et vous demander si cela fait partie des vôtres, ou si cela fait partie de ceux que vous souhaitez considérer.

First are the economic benefits within the country.

Second are the civilian technological benefits. Obviously, the money can be invested in military equipment, but this can subsequently have civilian consequences, whether for public safety, for example, or for the police force.

Third is the maintenance of response capability in peacetime. Obviously, if the money hasn't been spent and industries have closed down, but we want to maintain our social fabric and our industrial supply chain, there is a shortfall. So, a certain amount is not invested, activities stop, factories close, or they are not transformed and they die out.

Last is the importance of increasing the operational independence of defence and of not depending on a third country to maintain this sovereignty.

These are my notes.

What do you have in your fact sheets to ensure that there are maximum benefits of this nature or similar for Canada?

[English]

Mr. Moor: Maybe I'll start, and I'll probably hand over to Nancy to talk a bit.

Our priorities are closely aligned with your priorities, and I am pleased to say that in Supplementary Estimates (A) we estimate about 70% of the money we will be receiving will be spent in Canada, both through our Armed Forces but also through procurement. It includes \$2 billion on the Defence Industrial Strategy, which is specifically designed to build the capability and capacity of our Canadian suppliers over the longer term period. We received some funding around the defence domestic production of shells which will start building additional infrastructure for those companies which are based in Canada.

I'll hand over now to Nancy Tremblay who will take you a bit more around how we're procuring to try and maximize the benefits for Canada.

[Translation]

Ms. Tremblay: As I said earlier, the economic benefits for the country are at the heart of our discussions on all procurement projects we undertake with our colleagues at Industry Canada and Public Services and Procurement Canada.

D'abord, il y a les retombées économiques à l'intérieur du pays.

Deuxièmement, il y a les retombées technologiques civiles. Évidemment, on peut prendre l'argent pour l'investir dans le matériel militaire, mais par la suite, cela peut avoir des conséquences civiles, que ce soit pour la sécurité publique, par exemple, ou pour les forces policières.

Troisièmement, il y a le maintien de la capacité de réponse en temps de paix. Évidemment, si on n'a pas dépensé les fonds et si les industries ont fermé, mais si on veut réussir à maintenir notre tissu social et notre chaîne d'approvisionnement industriel, il y a un manque. Donc, on n'investit pas un montant X, on arrête les activités, les usines ferment, ou alors elles ne sont pas transformées et elles s'éteignent.

Finalement, il est important d'augmenter l'indépendance opérationnelle de la défense et de ne pas dépendre d'un pays tiers pour conserver cette souveraineté.

Ce sont mes quelques notes.

Qu'est-ce que vous avez dans vos feuillets pour faire en sorte qu'il y ait un maximum de retombées de cette nature ou autre pour le Canada?

[Traduction]

M. Moor : Je vais commencer, puis je laisserai probablement la parole à Mme Tremblay pour qu'elle dise quelques mots.

Nos priorités correspondent étroitement aux vôtres, et je suis heureux d'annoncer que, dans le Budget supplémentaire des dépenses (A), nous estimons qu'environ 70 % des fonds que nous recevrons seront dépensés au Canada, tant par les Forces armées que dans le cadre de l'approvisionnement. Dans ce budget, 2 milliards de dollars sont consacrés à la stratégie industrielle de défense, qui vise expressément à renforcer les capacités et les compétences de nos fournisseurs canadiens à long terme. Nous avons reçu des fonds pour la production nationale d'obus de défense, qui nous permettront de construire des infrastructures supplémentaires pour les entreprises basées au Canada.

Je cède maintenant la parole à Nancy Tremblay, qui vous fournira des précisions sur la façon dont nous gérons l'approvisionnement en vue d'optimiser les avantages pour le Canada.

[Français]

Mme Tremblay : Comme je l'ai dit auparavant, les retombées économiques pour le pays sont au cœur des discussions que nous avons sur tous les projets d'acquisition que nous réalisons avec nos collègues d'Industrie Canada et de Services publics et Approvisionnement Canada.

Obviously, when we have manufacturing capabilities in Canada, that's the first place we look. If those capabilities are lacking, under the Industrial and Technological Benefits Policy, companies are asked to invest an amount equal to the value of the contract they are awarded, which brings economic benefits.

You mentioned the importance of maintaining a response capability in peacetime. I completely agree with you. I believe that the defence investments we are making today and will make in the future will enable us to do this more often than we have been able to in the past.

We all understand that in order to have a strong industry in Canada, we need to ensure that there is consistent demand for industry so that it can maintain the necessary capability and serve the Canadian Armed Forces.

I think the priorities you mentioned are very similar to ours.

The Chair: With regard to the transformation of the Canadian Coast Guard, I imagine that its operational capabilities will have to be modified to align with a more military dimension, so that it can be included in the calculation of the 2%, 3.5% or 5% of GDP that will be determined or that Canada will decide to commit to in relation to NATO.

Do you have an idea of the type of transformation, the cost, the time frame?

What obstacles do you foresee in achieving this goal? Is there resistance to change or people who want to protect their turf on this type of mandate?

[English]

Mr. Moor: Maybe I can start and then hand over to the general.

There is a bill going through Parliament now around changing the mandate of the Coast Guard which would allow Defence to add additional equipment — detecting equipment — for intelligence gathering. That is going through Parliament.

Currently, about 60% of the Coast Guard is included in the definition of defence expenditures under NATO. I think there is potentially an opportunity, as the Coast Guard moves across to Defence, of having a look at that percentage to see whether further percentage could be added.

I'll hand over to the general who can talk about how we will integrate the Coast Guard into our operations.

Évidemment, lorsqu'on a des capacités de production au Canada, c'est le premier endroit à privilégier. Si ces capacités sont inexistantes, avec la Politique des retombées industrielles et technologiques, on demande aux compagnies d'investir un montant égal à la valeur du contrat qui leur est accordé, ce qui amène des bénéfices économiques.

Vous avez parlé de l'importance de maintenir une capacité de réponse en temps de paix. Je suis tout à fait d'accord avec vous. Je crois que les investissements en matière de défense que l'on fait aujourd'hui et dans l'avenir permettront de faire cela plus souvent qu'on a pu le faire par le passé.

On comprend tous que, pour avoir une industrie solide au Canada, il faut faire en sorte d'avoir une demande régulière auprès de l'industrie pour qu'elle puisse maintenir la capacité nécessaire et servir les Forces armées canadiennes.

Je pense que les priorités que vous avez mentionnées sont très semblables aux nôtres.

Le président : Pour ce qui est de la transformation de la Garde côtière canadienne, j'imagine qu'il faudra modifier ses capacités d'opération pour les aligner sur une dimension plus militaire, de façon à ce qu'elle puisse entrer dans le calcul du 2 %, du 3,5 % ou du 5 % du PIB qui sera déterminé ou que le Canada décidera d'engager en ce qui a trait à l'OTAN.

Avez-vous une idée du type de transformation, du coût, du délai?

Quelles sont les embûches que vous envisagez pour atteindre cet objectif? Y a-t-il de la réticence au changement ou des gens qui veulent protéger une chasse gardée sur ce type de mandat?

[Traduction]

M. Moor : Je vais commencer, puis je passerai la parole au général.

Le Parlement étudie actuellement un projet de loi visant à modifier le mandat de la Garde côtière, qui permettrait au ministère de la Défense d'ajouter de l'équipement supplémentaire — du matériel de détection — pour la collecte de renseignements. Ce projet de loi est à l'étude au Parlement.

Actuellement, environ 60 % de la Garde côtière sont inclus dans la définition des dépenses de défense de l'OTAN. Je pense que le transfert de la Garde côtière au ministère de la Défense pourrait être l'occasion d'examiner ce pourcentage afin de déterminer si nous pourrions l'augmenter.

Je vais passer la parole au général qui pourra vous expliquer comment nous allons intégrer la Garde côtière dans nos opérations.

[Translation]

LGen. Kelsey: We have been working closely with the Canadian Coast Guard for a number of years. Our recent collaboration involves surveillance around the Far North. There may be a gap for us, since we have focused our efforts on our vessels and equipment.

So there will be good collaboration to check what is happening in the Far North.

That is the only intent when it comes to the Canadian Coast Guard, along with equipment and capabilities to communicate and exchange data and perspectives. There is no intent to integrate the Coast Guard into the Canadian Armed Forces. It is an agency that reports to our minister and with which we have established effective collaboration, but its mission is completely different from that of the Canadian Armed Forces.

I have read and heard some things in the media about plans to arm the Coast Guard, but that is not the case; it is simply a matter of increasing its capabilities and positioning in the Far North to our advantage.

As the Chief Financial Officer said, for a number of years now, a percentage of the Coast Guard's contribution has counted toward NATO targets. The difference in contribution between the Coast Guard and National Defence is significant, but it is only a fraction of the actual percentage.

[English]

Senator Marshall: How are you going to guard against the lapsing of funds, which has historically been a problem? I think you were saying, Mr. Moor, that based on the funding that's been requested, you're hoping to meet 2.01%, but if you lapse significant amounts of money — I know you're trying to be dead on, but based on the history of the department, how are you going to guard against lapsing of funding?

Mr. Moor: What I would say is it is always going to be a challenge, especially when you're dealing with numbers this large. What I am pleased to say is we have significantly improved our performance over the last three years. After COVID, we did lapse significant amounts of money. In 2022-23, we lapsed about 5.4% of our budget. However, this last year, 2024-25, we only lapsed 2%, so we are showing that we are more focused on delivering what we need to deliver.

The second area, I would say, is around capital. Capital is more difficult because often you're dependent on the suppliers and their capacity to actually deliver. A good example of that is Boeing went on strike last year, and that significantly pushed back some of their deadlines in terms of delivery. However, we

[Français]

Lgén Kelsey : Premièrement, nous collaborons étroitement avec la Garde côtière canadienne depuis plusieurs années. Notre collaboration récente concerne la surveillance autour du Grand Nord. Il y a peut-être un manque pour nous, parce qu'on a ciblé nos efforts vers nos vaisseaux et nos équipements.

Il y aura donc une bonne collaboration pour vérifier ce qui se passe dans le Grand Nord.

L'intention avec la Garde côtière canadienne, c'est seulement cela, ainsi que les équipements et les capacités de communiquer et d'échanger les données et les perspectives. Il n'y a aucune intention d'intégrer la Garde côtière dans les Forces armées canadiennes. C'est une agence qui est au-dessus de notre ministre et avec laquelle nous avons établi une collaboration efficace, mais sa mission est complètement différente de celle des Forces canadiennes.

J'ai lu et entendu certaines choses dans les médias sur l'intention d'armer la Garde côtière, mais ce n'est pas le cas; il s'agit seulement d'augmenter ses capacités et son positionnement dans le Grand Nord à notre avantage.

Comme le dirigeant principal des finances l'a dit, cela fait plusieurs années que l'on comptabilise un pourcentage de la contribution de la Garde côtière vers les cibles de l'OTAN. La différence de la contribution entre la Garde côtière et la Défense nationale est importante, mais ce n'est qu'une fraction du réel pourcentage.

[Traduction]

La sénatrice Marshall : Comment allez-vous prévenir la non-utilisation des fonds, qui a toujours posé problème? Je crois vous avoir entendu dire, monsieur Moor, que sur la base du financement demandé, vous espérez atteindre 2,01 %, mais si vous n'utilisez pas une partie importante des fonds... Je sais que vous essayez de tout utiliser, mais compte tenu de l'historique du ministère, comment allez-vous prévenir la non-utilisation des fonds?

M. Moor : Je pense que ce sera toujours difficile, surtout en raison des larges sommes à gérer. Je suis heureux de pouvoir dire que nous avons considérablement amélioré notre rendement ces trois dernières années. Après la COVID, une part importante de notre budget n'a pas été utilisée. En 2022-2023, celle-ci s'élevait à environ 5,4 %. Cependant, l'année dernière, en 2024-2025, elle est passée à 2 %, ce qui montre que nous nous concentrons davantage sur la réalisation de nos objectifs.

J'estime que le deuxième aspect concerne le capital. Ce dernier est plus difficile à gérer, car nous dépendons souvent des fournisseurs et de leur capacité à respecter leurs engagements. Par exemple, la grève de Boeing survenue l'année dernière a considérablement allongé certains de leurs délais de livraison.

have a Capital Investment Fund, and that allows us to move money on an annual basis so that we can balance our books, ensure it's best value for money and we don't lapse overall.

I would say the Auditor General is clearly focused on this, the Parliamentary Budget Officer is as well, and so are we. I'm pleased to say that the 2% was well below the government's target of 5%. We're not allowed to lapse more than 5%. Last year, we only lapsed 2%.

Senator Pate: I'm curious, based on the question that Senator Kingston asked, as someone who grew up in private military/married quarters, PMQs, in Germany and throughout Canada, how much spending is now allocated towards assisting people to purchase homes versus the personnel married quarters that used to be the most usual place that many folks would live?

I also wanted to go back to what I was asking earlier and ask a question about what concrete measures are being taken to continue to address achieving the meaningful shift in culture away from misogyny and sexism. I will link to that. For many years, there was a commitment to have sexual assault cases prosecuted by civilian courts, but in January of this year, there was a report in the *Ottawa Citizen* about the sexual assault of Kristen Adams in Latvia in 2022. It was interesting that even though the recommendation was that sexual assault cases, including overseas, be tried in civilian courts, hers was not. I'm curious what is happening with all of those kinds of measures.

LGen. Kelsey: Beginning with the housing question, to my understanding, Defence doesn't loan any money to our members for first-time home buying. Those programs are available, but it's nothing that we provide. What we do try to do is understand the circumstances of our military families and prioritize their access to the military housing that we do have. From your experience, you would know that the rate we set is commensurate with the locale — there is a calculus such that we're not competing with local rental opportunities, nor are we providing advantage and, therefore, a benefit unintentionally.

In terms of the concrete action and what is different and what is it that can give assurance that we're actually following through on all of these changes across the four reports, I can only assure that our Chief of the Defence Staff is committed. It is a discussion at every one of our senior councils. I'm referring to a placemat from an event last week where all of the leaders of the department, specifically the Canadian Forces, got together to

Nous disposons toutefois d'un fonds d'investissement en immobilisations qui nous permet de transférer des fonds chaque année afin d'équilibrer nos comptes, de garantir le meilleur rapport qualité-prix et d'éviter toute non-utilisation des fonds.

Je pense que la vérificatrice générale se concentre clairement sur ce point, tout comme le directeur parlementaire du budget, et nous aussi. Je suis heureux de dire que ce taux de 2 % est bien inférieur à l'objectif de 5 % fixé par le gouvernement. Nous ne sommes pas autorisés à dépasser les 5 % de non-utilisation. L'année dernière, la part non utilisée du budget ne s'élevait qu'à 2 %.

La sénatrice Pate : Pour faire suite à la question posée par la sénatrice Kingston, j'aimerais savoir, en tant que personne ayant grandi dans des logements militaires privés et pour couples mariés en Allemagne et partout au Canada, quelle part du budget est actuellement allouée à l'aide à l'achat d'un logement par rapport à celle allouée aux logements pour couples mariés, qui étaient autrefois le lieu de résidence le plus courant de nombreuses personnes?

J'aimerais également revenir sur ce que j'ai demandé tout à l'heure et poser une question sur les mesures concrètes qui seront prises pour continuer à œuvrer en faveur d'un changement significatif de la culture, afin de mettre fin à la misogynie et au sexisme. Je ferai un lien avec cette question. Pendant de nombreuses années, on s'est engagé à ce que les affaires d'agression sexuelle soient jugées par des tribunaux civils, mais en janvier de cette année, le *Ottawa Citizen* a publié un article sur l'agression sexuelle de Kristen Adams survenue en Lettonie en 2022. Il est intéressant de noter que, bien que l'on ait recommandé que les affaires d'agression sexuelle, y compris celles commises à l'étranger, soient jugées par des tribunaux civils, la sienne ne l'a pas été. J'aimerais savoir ce qu'il en est de toutes ces mesures.

Lgen Kelsey : En ce qui concerne la question du logement, d'après ce que je comprends, la Défense n'accorde aucun prêt à nos membres pour l'achat d'un premier logement. Ces programmes existent, mais nous ne les proposons pas. Nous essayons plutôt de comprendre la situation des familles de nos militaires et de leur offrir un accès prioritaire aux logements militaires dont nous disposons. D'après votre expérience, vous savez que le tarif que nous fixons est adapté à la région... nous avons mis en place un système de calcul qui nous permet de ne pas entrer en concurrence avec les offres de location locales, ni d'offrir un avantage et, par conséquent, un bénéfice involontaire.

Pour ce qui est des mesures concrètes, de ce qui est différent, et de la façon de garantir la réelle mise en œuvre de tous les changements des quatre rapports, je peux seulement vous assurer que notre cheffe d'état-major de la Défense est déterminée. C'est un sujet qui revient dans chacune des réunions de notre conseil supérieur. Je me réfère à un document d'un événement de la semaine dernière au cours duquel tous les dirigeants du

regularly check on progress. It is the Comprehensive Implementation Plan, the CIP, that we refer to. We have a brigadier-general whose full-time job is to track every single initiative and hold leaders to account for the progress on each. Each of us knows which initiatives fall to our responsibility, and it's not something that's delegated. It's me personally following through on it.

The reason I was able to answer on the progress was simply because it just occurred last week where we go through each one. We have the External Monitor, Jocelyne Therrien, who is still with us. In fact, I'm meeting with her tomorrow afternoon. She regularly meets with every single leader across the force to get insights or, in many cases, she points us to where progress is not occurring.

We feel it's different, but it's through the eyes of the young folks. My own son just signed up to the Canadian Forces and had expectations that are very different, having now been part of it, realizing that this is a different Canadian Forces than maybe he expected or saw on television.

Senator Loffreda: Going back to last week's Auditor General report with yet another reminder that Canada continues to face serious challenges in successfully procuring military equipment, something that has been a long-standing issue, she found that National Defence had not fully developed its plans to coordinate and manage the Future Fighter Capability Project beyond the specific issues of delivering the 88 fighter jets on time and on budget. I'm concerned that the department may not have a firm grasp on the overall strategic picture. The report highlights several troubling issues, such as robust contingency planning, shortage of departmental engineering personnel and an ongoing shortage of qualified pilots, a concern first raised in the 2018 audit.

Can you reassure us that these concerns and recommendations are being taken seriously by the department — I'm sure they are — and that the necessary corrective measures will be implemented to ensure the overall success of the Future Fighter Capability Project? I'm sure they're being taken seriously, but I would like to hear your comments on those findings.

Mr. Moor: We absolutely take very seriously the recommendations. We welcome the audit. It is a very difficult period, and a lot of the reasons for the increased costs are global factors. Defence industry inflation has been very significant over the last five years since COVID. As a result, we're operating in a difficult environment where there are competing resources and demands across the global supply chain. All of those things were taken into account. One of the reasons the costs went up is

ministère, en particulier des Forces canadiennes, se sont réunis pour vérifier régulièrement les progrès réalisés. Il s'agit du Plan de mise en œuvre global, le PMG. Nous avons un brigadier-général dont le travail à temps plein consiste à suivre chaque initiative et à demander des comptes aux dirigeants sur les progrès réalisés pour chacune d'entre elles. Nous savons tous quelles initiatives relèvent de notre responsabilité, et nous ne les déléguons pas. J'en assure personnellement le suivi.

Si j'ai pu répondre à la question sur l'état d'avancement de ces initiatives, c'est simplement parce que nous avons examiné chacun d'entre elles la semaine dernière. Nous avons une observatrice externe, Jocelyne Therrien, qui est encore parmi nous. En fait, je vais me réunir avec elle demain après-midi. Elle rencontre régulièrement tous les responsables des forces pour recueillir leur avis ou, souvent, pour nous signaler les domaines dans lesquels nous ne faisons pas de progrès.

Nous pensons que c'est différent, mais c'est à travers les yeux des jeunes. Mon propre fils vient de s'engager dans les Forces canadiennes et ses attentes étaient très différentes. Maintenant qu'il en fait partie, il se rend compte que les Forces canadiennes ne ressemblent pas à ce qu'il imaginait ou voyait à la télévision.

Le sénateur Loffreda : Revenons-en au rapport publié la semaine dernière par la vérificatrice générale. Dans celui-ci, elle rappelle une fois de plus que le Canada a toujours de grandes difficultés à s'approvisionner en matériel militaire, un problème qui dure depuis longtemps. Elle constate que la Défense nationale n'a pas encore fini de mettre au point les plans visant à coordonner et à gérer le Projet de capacité des futurs chasseurs, mis à part pour ce qui est des questions particulières liées à la livraison des 88 avions de combat dans les délais et dans les limites du budget. Je crains que le ministère n'ait pas de vision stratégique globale suffisamment claire. Le rapport souligne plusieurs problèmes préoccupants, comme l'absence de plans d'urgence solides, la pénurie de personnel technique au sein du ministère et le manque chronique de pilotes qualifiés, une préoccupation déjà soulevée dans l'audit de 2018.

Pouvez-vous nous assurer que le ministère prend ces préoccupations et recommandations au sérieux — je suis sûr que c'est le cas — et qu'il mettra en œuvre les mesures correctives nécessaires pour garantir la réussite globale du Projet de capacité des futurs chasseurs? Je suis certain qu'il prend ces préoccupations au sérieux, mais j'aimerais connaître votre avis sur ces conclusions.

M. Moor : Nous prenons ces recommandations très au sérieux. Nous accueillons favorablement cet audit. Nous traversons une période très difficile, et une grande partie de l'augmentation des coûts est due à des facteurs mondiaux. L'inflation dans le secteur de la défense a été très importante ces cinq dernières années, depuis la pandémie de COVID. Nous évoluons donc dans un environnement difficile, où les ressources et les demandes se font concurrence dans l'ensemble de la chaîne

because we did build in a greater contingency to try and manage this over the course of the delivery of the project.

Maybe Nancy wants to comment.

Ms. Tremblay: I'm just going to add that we absolutely welcome the findings and recommendations from the Auditor General. We take them very seriously. I want to assure you that oversight and monitoring of major capital projects like this one are done on a constant basis.

It is important to understand that the period that was covered by the audit was right after we received authorization to go ahead. In a project like this one where it's going to be extended over a number of years, things need to be adapted, and they will change because of factors that are outside of our control, so we need to constantly update our plan to make sure we're following the risks that could come up throughout those years.

[*Translation*]

The Chair: Senator Dalphond, you have 15 seconds for your question and 15 seconds for the answer.

Senator Dalphond: This will take more time. You can send me a written response, as this is a \$3-billion question. It may take more than 15 seconds.

[*English*]

What is the difference between funding for defence research and development and support for the Canadian defence industry — \$1.425 billion — and contributions for strengthening Canada's relationship with the defence industry at \$1.4 billion? I suspect they are two different types of programs, but could you give us the broad lines or the guidelines for these two programs?

The Chair: Can you provide a written answer?

Mr. Moor: Yes, a written answer.

[*Translation*]

The Chair: I understand that the other senators have no questions. Can you send your written answers tomorrow, June 18? We need to report back to the House fairly quickly. We understand that some answers will be quicker to find than others, but we won't be too hard on you. We won't be tracking your key performance indicators.

d'approvisionnement mondiale. Tous ces éléments ont été pris en compte. La hausse des coûts est en partie due au fait que nous avons prévu une marge de manœuvre plus importante afin de gérer cette situation tout au long de la réalisation du projet.

Mme Tremblay souhaitera peut-être faire un commentaire.

Mme Tremblay : J'ajouterais simplement que nous accueillons très favorablement les conclusions et les recommandations de la vérificatrice générale. Nous les prenons très au sérieux. Je tiens à vous assurer que les projets d'investissement majeurs comme celui-ci font l'objet d'une surveillance et d'un suivi constants.

Il est important de comprendre que la période couverte par l'audit correspondait à la période qui a suivi l'obtention de l'autorisation de démarrer le projet. Dans un projet comme celui-ci, qui s'étendra sur plusieurs années, nous devons apporter des adaptations et des changements en raison de facteurs qui échappent à notre contrôle. Nous devons donc constamment mettre à jour notre plan afin de suivre les risques qui pourraient survenir au cours de ces années.

[*Français*]

Le président : Sénateur Dalphond, vous avez 15 secondes pour la question et 15 secondes pour la réponse.

Le sénateur Dalphond : Cela prendra plus de temps. Vous pouvez m'envoyer une réponse écrite, car c'est une question de 3 milliards de dollars. Cela prendra peut-être plus de 15 secondes.

[*Traduction*]

Quelle est la différence entre le financement de la recherche et du développement pour la défense et le soutien à l'industrie canadienne de la défense — un montant de 1,425 milliard de dollars — et les contributions visant à renforcer les relations du Canada avec l'industrie de la défense, qui s'élèvent à 1,4 milliard de dollars? Je suppose qu'il s'agit de deux types de programmes différents, mais pourriez-vous nous donner les grandes lignes ou les orientations de ces deux programmes?

Le président : Pouvez-vous fournir une réponse écrite?

M. Moor : Oui, une réponse écrite.

[*Français*]

Le président : Je comprends que les autres sénateurs n'ont pas de questions. Pouvez-vous envoyer vos réponses écrites demain, le 18 juin? Nous devons faire rapport assez rapidement à la Chambre. Nous comprenons que certaines réponses seront plus rapides que d'autres à trouver, mais nous ne serons pas trop durs. Nous ne ferons pas de suivi de vos indicateurs clés de performance.

Thank you very much. The next meeting will be held tomorrow, June 18, at 11 a.m., to continue our study of the Main Estimates and Supplementary Estimates (A).

Thank you very much to everyone, and thank you again to the witnesses for their clarifications. We felt that your answers were very knowledgeable and accurate. That's greatly appreciated.

(The committee adjourned.)

Merci beaucoup. La prochaine séance aura lieu demain, le 18 juin, à 11 heures, pour continuer notre étude sur le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses (A).

Merci beaucoup à tous, et merci encore aux témoins de leurs précisions. Nous avons senti beaucoup de compétence et d'exactitude dans vos réponses. C'est fort apprécié.

(La séance est levée.)
